

Strategisch plan Hygiëne Tikibad

Lilian van Leeuwen
Mei 2004



Strategisch plan Hygiëne Tikibad

Lilian van Leeuwen
Mei 2004

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerprofiel:	FM & Business
Docentbegeleider:	mevr. S.H. v. Doorne
Medebeoordelaar:	mevr. M.C.Th. Harlaar-Oostveen
Opdrachtgever:	Duinrell B.V. Duinrell 1 2242 JP Wassenaar
Mentor:	dhr. H. Bakker, manager Tikibad
Periode onderzoek:	september 2003 – mei 2004

Auteursreferaat

Onderzoek naar de kwaliteit op het gebied van hygiëne in Tikibad Duinrell. Onderzoeksvraag is op welke wijze kan de kwaliteit van de hygiëne binnen Tikibad Duinrell worden verbeterd en gewaarborgd, rekening houdend met de invoering van een handboek Tikibad. Achterliggende doelstelling is het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad om uiteindelijk de kwaliteit op een zeer hoog niveau te brengen.

Belangrijkste conclusies zijn dat het kwaliteitsniveau van de hygiëne niet zo slecht is als de organisatie vooraf verwachtte. De medewerkertevredenheid is niet optimaal en het schoonmaakproces bevat te weinig structuur.

Om de doelstellingen te kunnen realiseren wordt geadviseerd om een handboek in te voeren, machines aan te schaffen, werkoverleg in te plannen, periodieke controles en tevredenheidsonderzoeken te houden, een klachtenregistratiesysteem op te zetten, en de klantgerichtheid van de medewerkers te bevorderen.

In de bijlagen o.a.: enquêteformulier tevredenheidsonderzoek, uitwerking interviews, resultaten tevredenheidsonderzoek en beleid Tikibad.

Indexreferaat

FM, scriptie, zwemgelegenheid, kwaliteit, INK-model, kwaliteitswaarborging, klanttevredenheid, hygiëne, schoonmaak, enquête.

Managementsamenvatting

In dit rapport wordt onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad. De aanleiding van dit onderzoek is de vele klachten die Duinrell heeft ontvangen naar aanleiding van de schoonmaak in het Tikibad. De doelstellingen die de organisatie aan de hand van dit onderzoek wil realiseren zijn:

- het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de schoonmaak
- het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau
- het invoeren van een handboek Tikibad

De volgende probleemstelling is, op basis van deze gegevens, opgesteld:

Op welke wijze kan de kwaliteit van de hygiëne binnen Tikibad Duinrell worden verbeterd en gewaarborgd, rekening houdend met de invoering van een handboek Tikibad?

Het eindresultaat is een strategisch plan ten behoeve van de hygiëne in het Tikibad. De adviezen die zijn geformuleerd, om uiteindelijk de doelstellingen te verwezenlijken, vormen dit strategische plan.

Het INK-managementmodel vormt de basis van het onderzoek. Het model is in dit onderzoek specifiek gericht op de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad. De huidige situatie op het gebied van hygiëne wordt in kaart gebracht aan de hand van dit model en vervolgens wordt bepaald of de factoren voor verbetering vatbaar zijn.

De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden, uit de resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd, staan hieronder weergegeven.

Huidig kwaliteitsniveau hygiëne: aangezien de aanleiding van de opdracht is dat er vele klachten zijn ontvangen op het gebied van de schoonmaak in het Tikibad kan er, uit deskresearch en het tevredenheidsonderzoek dat is gehouden onder de gasten, geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de hygiëne nog niet zo slecht is als de organisatie vooraf verwachtte.

Structuur schoonmaakproces: er is uit het INK-model duidelijk geworden dat management van processen en de inzet van middelen onderdelen zijn bij het verbeteren van de kwaliteit. Om de processen en middelen te verbeteren zullen deze factoren allereerst inzichtelijk moeten worden gemaakt, aangezien dit momenteel niet het geval is binnen het Tikibad. Een handboek biedt dan uitkomst om structuur aan te brengen.

Medewerkertevredenheid: de weegfactor van de waardering van de medewerkers is 9%, zo blijkt uit het INK-model. Als dit aandachtgebied in relatie gebracht wordt met het personeelsbeleid dat gehanteerd wordt binnen Duinrell kan er geconcludeerd worden dat de waardering van de medewerkers zeker belangrijk is. Uit de interviews zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die de medewerkers graag verbeterd zien:

- Het uitdragen van een eenduidig beleid door alle supervisors
- Betere afstemming tussen schoonmaakmedewerkers en toezichthouders
- Het hanteren van eenduidige inwerkprocedures

Verder heeft het personeel wel het gevoel dat ze mee kunnen denken met de organisatie maar zij zijn onzeker over het feit of er daadwerkelijk actie ondernomen wordt.

Tevredenheid gasten: uit het tevredenheidsonderzoek is naar voren gekomen dat de garderobe en het sanitair de kritieke punten zijn. Er is opgevallen dat er doordeweeks beter gescoord wordt op deze punten dan in het weekend / vakantie. Over de horeca en de sauna kan geen goede uitspraak worden gedaan, omdat veel ondervraagden niet in deze ruimtes zijn geweest. Het veiligheidsgevoel in het Tikibad is zeer goed en heeft geen relatie met de hygiëne in het Tikibad. Uit het tevredenheidsonderzoek is duidelijk geworden dat de tevredenheid van de gasten wordt bepaald door verschillende factoren en dat de tevredenheid persoonsgebonden is.

Nadat het onderzoek is uitgevoerd en de conclusies zijn getrokken kunnen er adviezen worden geformuleerd om de opgestelde doelstellingen te kunnen realiseren. De adviezen zijn ingedeeld in drie categorieën:

Verbeteren van de kwaliteit van de hygiëne

- Invoeren van een handboek Tikibad
- Aanschaffen van schrob-zuigmachines
- Invoeren van werkoverleg tussen schoonmaakmedewerkers en toezichthouders

Waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne

- Periodieke controle schoonmaakwerkzaamheden door supervisors
- Opzetten van een klachtenregistratiesysteem
- Periodiek tevredenheidsonderzoek gasten
- Invoeren werkoverleg tussen schoonmaakmedewerkers en toezichthouders

Adviezen naar aanleiding van het tevredenheidsonderzoek

- Inzetten van meer personeel in drukke periodes
- Aparte tevredenheidsonderzoeken houden voor horeca en sauna
- Klantgerichtheid van de medewerkers bevorderen

Door het implementeren van alle geformuleerde adviezen kunnen de doelstellingen uiteindelijk gerealiseerd worden. In juni 2004 kan het handboek Tikibad in gebruik worden genomen en in september 2004 zijn alle concrete acties ten behoeve van de adviezen ingevoerd. Vervolgens is het noodzaak om de kwaliteit continu te waarborgen.

Om de doelstellingen met succes te kunnen realiseren is het eveneens van belang om aan een aantal voorwaarden te voldoen:

- opstellen algeheel beleid Duinrell
- bewust omgaan met de stappen 'check' en 'act' van de Deming-cirkel
- supervisors bewust maken van essentie onderzoek
- medewerkers motiveren
- rekening houden met de emotionele kant van veranderen

In het eerste jaar is het noodzakelijk om € 453,84 te investeren in het implementeren van de adviezen, maar uiteindelijk zal er een jaarlijkse besparing gerealiseerd worden van € 1421,16.

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport, in de vorm van een strategisch plan ten behoeve van de hygiëne van het Tikibad, is primair bedoeld voor het management van het Tikibad. Daarnaast kan dit onderzoek een meerwaarde zijn voor vergelijkbare organisaties en andere geïnteresseerden.

De verschillende afdelingen binnen Duinrell en de medewerkers in het Tikibad hebben mij veel medewerking verleend, waardoor ik op een snelle wijze de benodigde informatie heb kunnen verkrijgen. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Henk Bakker, manager Tikibad, die mij tijdens de onderzoeksperiode zeer goed heeft begeleidt. Mijn dank gaat ook uit naar Phine van Doorne die mij tijdens deze onderzoeksperiode begeleidt heeft vanuit de opleiding.

Tot slot wil ik ook de personen uit mijn omgeving bedanken, die mij tijdens het onderzoek zijn blijven steunen.

Lilian van Leeuwen

Wassenaar, 12 mei 2004

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Onderzoekopzet.....	3
1.1 Onderzoeksmethoden	3
<i>Dataverzamelmethode</i>	3
<i>Tevredenheidsonderzoek gasten</i>	4
1.2 Verklaring kernbegrippen.....	5
1.3 Kwaliteitsmodellen.....	5
<i>De Balanced scorecard</i>	5
<i>Total Quality Management</i>	6
<i>Het ServQual Model</i>	6
<i>Het INK-model</i>	6
1.4 Wetgeving gericht op hygiëne in het Tikibad.....	9
2. Organisatiescan	10
2.1 Het 7s-model	10
2.2 Structuur (structure).....	11
2.3 Personeelsbeleid (staff).....	13
2.4 Cultuur en communicatie (shared values)	14
2.5 Beleid Tikibad (strategy).....	14
2.6 Stijl van leidinggeven (style).....	15
2.7 Samenvatting.....	16
3. Hygiëne Tikibad.....	17
3.1 Management van middelen.....	17
<i>Financiële middelen</i>	17
<i>Beschikbare informatie</i>	17
<i>Schoonmaakmiddelen en -materialen</i>	17
<i>Technologie</i>	18
3.2 Management van processen.....	18
<i>Technische processen</i>	18
<i>Sociale processen</i>	19
3.3 Waardering van de medewerkers	20
<i>Resultaten interviews</i>	20
<i>Indirecte maatstaven</i>	21
3.4 Waardering van de gasten.....	21
<i>Resultaten tevredenheidsonderzoek</i>	22
<i>Totaalbeleving</i>	24
3.5 Waardering van de maatschappij	24
3.6 Samenvatting.....	24
4. Conclusies.....	26
4.1 Gewenste situatie	26
4.2 Conclusies.....	26
<i>Kwaliteitsniveau hygiëne</i>	26
<i>Structuur schoonmaakproces</i>	26
<i>Medewerkertevredenheid</i>	27
<i>Tevredenheid gasten</i>	27
5. Beleidsadviezen.....	28
5.1 Verbeteren kwaliteit hygiëne Tikibad.....	28
5.2 Waarborgen kwaliteit hygiëne Tikibad.....	29
5.3 Adviezen naar aanleiding van het tevredenheidsonderzoek.....	30
5.4 Voorwaarden tot succes.....	30
5.5 Ter overweging.....	31

6. Implementatie.....	32
6.1 Concrete uitwerking adviezen.....	32
6.2 Consequenties.....	35
<i>Organisatorische consequenties</i>	<i>36</i>
<i>Personele consequenties</i>	<i>36</i>
<i>Financiële consequenties</i>	<i>37</i>
6.3 Implementatieplan.....	39
Bijlagen.....	42
Bijlage 1: Modellen	43
Bijlage 2: Organogram	45
Bijlage 3: Functiebeschrijvingen Tikibad	46
Bijlage 4: Interview P&O-manager	53
Bijlage 5: Oriënterende interviews medewerkers	55
Bijlage 6: Interviews waardering medewerkers	57
Bijlage 7: Percentage ziekteverzuim	61
Bijlage 8: Enquête	62
Bijlage 9: Resultaten enquête opgesplitst naar doordeweeks en weekend.....	63
Bijlage 10: Opmerkingen en suggesties ter verbetering	64

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het laatste jaar afgesloten met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat. Dit rapport is het eindresultaat van een afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van vakantie- en attractiepark Duinrell B.V. in Wassenaar.

Duinrell B.V.

Voordat er dieper op het onderzoek wordt ingegaan wordt kort beschreven wat Duinrell is. Duinrell is een bron van veelzijdigheid. Vakantie- en attractiepark Duinrell is gelegen in het midden van de Randstad waar zowel volwassenen als kinderen zich uitstekend kunnen vermaken. Duinrell biedt vele verblijfsmogelijkheden aan in zowel het duinhostel als op de camping en in de duingalows. Verder kan men genieten in het attractiepark, het Tikibad, de themarestaurants en van de talloze sport- en ontspanningsmogelijkheden zoals Skivalley. De ligging in het prachtige bos- en duingebied aan de Zuid-Hollandse kust, vlakbij het strand en het gezellige dorp Wassenaar op loopafstand, maakt Duinrell compleet¹.

Tikibad

Het onderzoek richt zich specifiek op het Tikibad. Het Tikibad is geopend op 19 April 1984. Inmiddels zijn er vele aanpassingen en uitbreidingen geweest en vormt het Tikibad het grootste overdekte glijbanenparadijs van Europa. Met de overbekende waterattracties, zoals de Flits, Blits, Crazy Ride, Superslide, Moonlight, Starflight en de Spacebowl Tornado biedt het Tikibad meer dan een kilometer aan glijbaan.

In het zomerseizoen vormt het Tikibad een onderdeel van het attractiepark. Elke bezoeker kan twee uur genieten van tropisch plezier naast alle andere attracties. In tegenstelling tot het attractiepark blijft het Tikibad het gehele jaar geopend, zij het in de winterperiode met minder openingsuren en met uitzondering van twee weken jaarlijks onderhoud. Zowel de dag- als verblijfs gasten kunnen dan onbeperkt genieten van het glijbanencomplex. In de zomerperiode en in alle weekenden en schoolvakanties is het Tikibad geopend van 10.00 tot 22.00 uur. In de winterperiode is het Tikibad op woensdag geopend van 14.00 tot 22.00 uur, op alle andere weekdays van 16.00 tot 22.00 uur.

In het Tikibad bevindt zich tevens een Tikisauna. Naast een sauna zijn er verschillende Turkse en Finse stoombaden, een dompelbad en een bruisend bubbelbad. Voor de Tikisauna is een apart entreekaartje nodig. In het Tikibad en de Tikisauna worden jaarlijks meer dan 600.000 gasten ontvangen.

Aanleiding onderzoek en doelstellingen

De aanleiding van het onderzoek is de vele klachten die Duinrell heeft ontvangen op het gebied van de schoonmaak in het Tikibad. De manager Tikibad heeft tevens geconstateerd dat er sprake is van een gebrek aan structuur binnen het Tikibad. Op basis van deze gegevens heeft de organisatie geconcludeerd dat de kwaliteit van de schoonmaak niet voldoende is.

Aangezien de gasten het bestaanrecht van Duinrell zijn is het noodzaak om de klachten serieus te nemen en tot actie over te gaan. Het doel is dan ook om de kwaliteit van de schoonmaak in het Tikibad te verbeteren en te waarborgen. De manager van het Tikibad heeft als doel voor ogen om een handboek in te voeren om zo structuur aan te brengen binnen het Tikibad. De directeur exploitatie wil dat de hygiëne in het Tikibad uiteindelijk op een zeer hoog niveau wordt gebracht.

Probleemstelling en subprobleemstellingen

Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan de kwaliteit van de hygiëne binnen Tikibad Duinrell worden verbeterd en gewaarborgd, rekening houdend met de invoering van een handboek Tikibad?

¹ Informatiebrochure Duinrell 2004

Om deze vraag te kunnen beantwoorden richt het onderzoek zich op de volgende deelvragen:

- 1 Hoe kunnen de kernbegrippen kwaliteit, hygiëne, verbeteren, waarborgen en handboek Tikibad worden gedefinieerd?
- 2 Op welke wijze is Duinrell en met name het Tikibad georganiseerd?
- 3 Hoe is de huidige situatie wat betreft hygiëne in het Tikibad?
- 4 Wat is de gewenste situatie wat betreft hygiëne binnen het Tikibad?
- 5 Welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden om de gewenste situatie te kunnen realiseren?
- 6 Op welke wijze kunnen deze aanbevelingen worden geïmplementeerd?
- 7 Welke personele, organisatorische en financiële consequenties hebben de aanbevelingen?

Eindproduct

Het eindproduct van dit onderzoek is een strategisch plan ten behoeve van de hygiëne in het Tikibad. Een strategie is de wijze waarop een organisatie haar lange termijn doelstellingen tracht te bereiken, rekening houdend met belangrijke ontwikkelingen c.q. veranderingen in de omgeving. De doelstellingen die de organisatie wil bereiken door middel van dit onderzoek zijn zoals reeds weergegeven:

- het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de schoonmaak
- het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau
- het invoeren van een handboek Tikibad

De eerste twee doelstellingen zijn lange termijn doelstellingen. Een zeer hoog hygiëne niveau kan niet in een keer behaald worden, maar zal in stappen moeten worden behaald. Het waarborgen van de kwaliteit betekent het continu verbeteren dus op lange termijn.

De doelstelling met betrekking tot het invoeren van een handboek is een korte termijn doelstelling, want het handboek wordt ingevoerd nadat dit onderzoek is afgerond. Het handboek moet echter wel up-to-date blijven om de kwaliteit uiteindelijk continu te kunnen verbeteren. Dus ook het up-to-date houden van het handboek kan gezien worden als een lange termijn doel.

In dit rapport worden adviezen gegeven op welke wijze de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd kunnen worden. De adviezen die geformuleerd worden vormen dan ook het strategische plan om de doelstellingen te verwezenlijken. Dit betekent dus dat de strategie bepaald wordt ten aanzien van het verbeteren van de hygiëne in het Tikibad.

Opbouw

Na de inleiding volgt allereerst de onderzoeksopzet in hoofdstuk één. Daar wordt duidelijk welke onderzoeksmethoden gebruikt worden om de benodigde informatie te verzamelen. In dit eerste hoofdstuk wordt ook duidelijk dat het INK-managementmodel als basis dient voor het onderzoek. In het tweede hoofdstuk wordt de organisatie en met name het Tikibad nader beschreven aan de hand van het 7s-model. Hoofdstuk drie geeft weer wat de huidige situatie is op het gebied van hygiëne in het Tikibad. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het gehele schoonmaakproces van het Tikibad. Er wordt aandacht besteed aan management van middelen en processen, aan de waardering van de medewerkers en aan de waardering van de gasten en de maatschappij.

Als deze onderzoeksgebieden zijn behandeld worden er conclusies getrokken en vervolgens worden er adviezen gegeven om de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad te verbeteren en te waarborgen. Deze gegevens worden respectievelijk weergegeven in hoofdstuk vier en vijf. In het laatste hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het implementatieplan en de consequenties die de adviezen met zich meebrengen op organisatorisch, personeel en financieel gebied.

1. Onderzoeksopzet

Om het verloop van het onderzoek duidelijk in kaart te brengen wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de onderzoeksopzet. In de inleiding zijn de stappen weergegeven die moeten worden doorlopen om het uiteindelijke doel te bereiken: de beantwoording van de probleemstelling. In de onderzoeksopzet wordt dieper ingegaan op de onderzoeksvormen die gebruikt worden tijdens het onderzoek om de nodige gegevens te verzamelen.

1.1 Onderzoeksmethoden²

Er wordt gebruikt gemaakt van twee soorten onderzoek om de probleemstelling te beantwoorden:

- 1 Theoretisch onderzoek: waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie. Er wordt door middel van literatuuronderzoek theorie verzameld die gebruikt kan worden bij het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad. In de volgende paragraaf wordt deze theorie beschreven die ten grondslag ligt aan het onderzoek. Verder is er gebruik gemaakt van deskresearch om verschillende aandachtsgebieden in kaart te brengen.
- 2 Empirisch onderzoek: waarbij gegevens worden verzameld door middel van onderzoek. Gekozen is voor een kwalitatief onderzoek, dit is gericht op het beschrijven en interpreteren van onderzoeksproblemen. Er is hierbij gebruik gemaakt van enquêtes en interviews. In het Tikibad zijn de gasten van groot belang en op basis van enquêtes kan de waardering van de gasten in kaart worden gebracht. Interviews worden afgenomen onder het personeel om te bepalen op welke wijze het personeel de werkzaamheden uitvoert, maar ook om de waardering van de medewerkers in kaart te brengen.

Dataverzamelmethode

Hieronder wordt per subprobleemstelling aangegeven welke dataverzamelmethode(n) zijn gebruikt om een antwoord te geven op de betreffende probleemstelling. Om dit overzichtelijk weer te geven zijn de gegevens in een tabel gezet.

Probleemstelling	Onderwerp	Dataverzamelmethode
1 Hoe kunnen de kernbegrippen kwaliteit, hygiëne, verbeteren, waarborgen en handboek Tikibad worden gedefinieerd?	Kwaliteit, hygiëne, verbeteren en waarborgen	Literatuuronderzoek
	Handboek Tikibad	Oriënterend gesprek manager Tikibad
2 Op welke wijze is Duinrell en met name het Tikibad georganiseerd?	o.a Leiderschap en Strategie en beleid	Deskresearch, literatuuronderzoek Interview met personeelsmanager
3 Hoe is de huidige situatie wat betreft hygiëne in het Tikibad?	Management van middelen en processen	Deskresearch, oriënterende interviews medewerkers
	Waardering van de medewerkers	Interviews met de medewerkers
	Waardering van de gasten	Enquête onder de gasten
	Waardering van de maatschappij	Deskresearch

² Genet, C. MVO en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000. code 2384. blz 20 t/m 23

4 Wat is de gewenste situatie wat betreft hygiëne binnen het Tikibad?	Eindresultaten	Deskresearch, resultaten waardering van de medewerkers, gasten en maatschappij
---	----------------	--

Om de laatste vier subprobleemstellingen te beantwoorden worden de uitkomsten, afkomstig uit de voorgaande probleemstellingen, met elkaar in relatie gebracht en dit wordt weergegeven in hoofdstuk vijf en zes.

Tevredenheidsonderzoek gasten

Om de waardering van de gasten in kaart te brengen is er gekozen voor het afnemen van enquêtes. De opzet van dit tevredenheidsonderzoek wordt in deze paragraaf nader toegelicht. Het is noodzakelijk om een kwantitatief, beschrijvend onderzoek uit te voeren³. Dit houdt in dat er onderzocht wordt wat er aan de hand is en hoe belangrijk dit is.

Steekproefonderzoek

Het doel van het tevredenheidsonderzoek is het verkrijgen van een algemeen beeld van de waardering van de gasten op het gebied van hygiëne. Het is dus belangrijk dat, op basis van de resultaten van het onderzoek, uitspraak kan worden gedaan over de gehele populatie. De populatie bestaat uit meer dan 600.000 bezoekers op jaarbasis. Deze bezoekers kunnen worden onderverdeeld in verblijfgasten en daggasten. Uiteraard kan er weer een onderscheid worden gemaakt in gezinnen, jongeren etc.

Vanwege het feit dat de populatie zeer omvangrijk is, biedt het steekproefonderzoek uitkomst. Om bij een steekproefonderzoek uitspraak te kunnen doen over de gehele populatie is het van belang dat de steekproef representatief is en voldoende groot⁴. Hierbij is het dus belangrijk dat alle verschillende doelgroepen die in de populatie voorkomen ondervraagd worden en dat er voldoende gasten ondervraagd worden.

Representatief

Om de steekproef representatief te krijgen dient er aselekt getrokken te worden. Dit betekent dat elk element van de populatie evenveel kans heeft om in de steekproef te komen. In dit tevredenheidsonderzoek wordt volstaan met het uitvoeren van het onderzoek op alle verschillende dagen van de week en verder wordt tijdens de onderzoeksperiode elke tweede gast ondervraagd. De enquêtes worden dus zoveel mogelijk gespreid afgenomen om de toeval uit te sluiten.

Voldoende groot

Bij een betrouwbaarheidspercentage van 95% en een nauwkeurigheidspercentage van plus of min 5% kan er, uit de tabel die Swanborn gebruikt, afgeleid worden dat er 370 gasten ondervraagd dienen te worden. Bij het ondervragen van 370 respondenten kan er dus uitspraak worden gedaan over de gehele populatie. 370 is echter een groot aantal en vanwege tijdgebrek kan er niet voldaan worden aan deze eis. Om toch een enigszins redelijke afspiegeling te geven van de populatie is er gekozen om 185 gasten te ondervragen. Vanwege het feit dat er in het weekend veel meer bezoekers zijn dan op de doordeweekse dagen is het een logisch gevolg dat deze dagen zwaarder meetellen in het uiteindelijke resultaat. Er is gekozen om op zaterdag en zondag 50 enquêtes af te nemen, waarvan 25 in de middag en 25 in de avond. Op vrijdag zijn er in totaal 25 enquêtes afgenomen en op alle overige dagen 15.

Uitvoering

Om zoveel mogelijk respons te krijgen is er een zeer korte enquête afgenomen. Verder is de enquête mondeling afgenomen om eveneens de respons te verhogen, maar tevens om de vragen mondeling toe te kunnen lichten om er voor te zorgen dat de antwoorden die gegeven worden alleen gebaseerd worden op de hygiëne. De enquête, toegevoegd in bijlage 8, is afgenomen in de

³ Genet, C. MVO en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000. code 2384. blz 21/22, Baarda en de Goede, Methoden en technieken 1999

⁴ Genet, C. MVO en de markt, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000. code 2384. blz 40

vorm van een top-box. De gasten kunnen hun mening geven op basis van een aantal voorgelegde stellingen. Hierbij is het bereiken van de ++ het uiteindelijke doel.

Er zijn vijf vragen opgesteld met betrekking tot de hygiëne in het Tikibad en daarnaast is er 1 vraag opgesteld met betrekking tot het gevoel van veiligheid. De reden hiervan is dat de veiligheid en hygiëne de twee peilers zijn van een zwembad en dus onafscheidelijk van elkaar zijn. Er kan uiteindelijk onderzocht worden of de resultaten van deze vragen relaties hebben met elkaar. De data en tijdstippen zijn ook genoteerd, zodat er onderzocht kan worden of er relaties bestaan tussen de tijdstippen van de afgenomen enquêtes en de waardering van de gasten.

1.2 Verklaring kernbegrippen⁵

Het literatuuronderzoek heeft allereerst een aantal kernbegrippen verduidelijkt:

- Kwaliteit: hoedanigheid, gesteldheid, rang, goede eigenschap en het voldoen aan de verwachtingen⁶
In dit verslag wordt er onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad. Dit betekent dat er gekeken wordt naar de gesteldheid van de hygiëne. Er wordt onderzocht of de hygiëne op een voldoende niveau is of eventueel voor verbetering vatbaar is. Daarnaast wordt er onderzoek gedaan naar de waardering van de gasten om te bepalen of de hygiëne voldoet aan de verwachtingen van de gasten.
- Hygiëne: gezondheidsleer, het schoon-zijn om infectie te voorkomen
Dit onderzoek is gericht op verbetering van de hygiëne in het Tikibad. Hygiëne betekent dat er aan voorwaarden moet worden voldaan voor een goede gezondheid. Het Tikibad moet dus schoon en gedesinfecteerd zijn. Het onderzoek richt zich alleen op het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de schoonmaak binnen het Tikibad. Het begrip hygiëne wordt duidelijker weergegeven in paragraaf 1.4.
- Verbeteren: beter maken, beter worden, ten goede veranderen
Het begrip verbeteren wordt in dit onderzoek in relatie gebracht met het begrip kwaliteit. Het doel van het onderzoek is dat de kwaliteit van de hygiëne verbeterd wordt in het Tikibad. Dit betekent dat de kwaliteit door middel van het opvolgen van een aantal adviezen beter gemaakt kan worden dan dat het momenteel is.
- Waarborgen: instaan voor, verzekeren
In de probleemstelling komt het woord waarborgen voor in combinatie met het begrip kwaliteit. Het doel van dit onderzoek is het op peil houden van de kwaliteit, verzekeren dat de kwaliteit van de hygiëne minimaal gehandhaafd blijft.

Verder wordt er in dit rapport vaak verwezen naar het handboek Tikibad. Hiermee wordt een boekwerk bedoeld waarin onder andere omschreven staat welke taken de verschillende medewerkers hebben, welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, welke middelen hiervoor nodig zijn en welke risico's dit met zich meebrengt. Verder worden er formulieren in opgenomen zoals werkroosters en bestelformulieren.

1.3 Kwaliteitsmodellen

In deze paragraaf worden verschillende modellen toegelicht met betrekking tot het verbeteren van kwaliteit. Er wordt aandacht besteed aan de Balanced scorecard, Total Quality Management, het ServQual-model en het INK-model.

De Balanced scorecard

De balanced scorecard⁷ is een ander model waarmee de kwaliteit van organisaties verbeterd kan worden. In de balanced scorecard wordt de kwaliteit bepaald aan de hand van vier perspectieven; klantperspectief, innovatief perspectief, intern perspectief en financieel perspectief. Dit model is echter te beschouwen als een mini-INK-model en is sterk gericht op het management. Alle

⁵ www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek

⁶ Boomsma, S. en Borrendam, A. Kwaliteit van Dienstverlening. 1999. ISBN 90-267-2025-4 blz. 21

⁷ www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model.htm, Boomsma, S. en Borrendam, A. Kwaliteit van Dienstverlening. 1999. ISBN 90-267-2025-4 blz. 274

aandachtgebieden van de balanced scorecard komen ook terug in het INK-model (de balanced scorecard is toegevoegd in bijlage 1)

Total Quality Management

Bij Total Quality Management⁸ wordt gebruik gemaakt van een model in de vorm van een huis, waarbij ethiek, vertrouwen en integriteit het fundament vormen voor kwaliteit. De stenen worden vervolgens gevormd door training en samenwerking en het dak wordt uiteindelijk gevormd door de waardering van de medewerkers. De mortel die het huis verbindt wordt gevormd door de communicatie. Communicatie is in deze dus zeer belangrijk omdat het ervoor zorgt dat het alle overige elementen bij elkaar houdt (het model is toegevoegd in bijlage 1)

Het bestaanrecht van het Tikibad zijn echter de gasten. Hierdoor is de waardering van de gasten van groot belang. Het model van TQM is intern gericht, waardoor de gasten niet worden betrokken bij het verbeteren van de kwaliteit. Dit is de reden waarvoor het model van TQM niet wordt gebruikt bij de beantwoording van de probleemstelling.

Het ServQual Model

Het ServQual Model⁹ daarentegen is gebaseerd op de verwachtingen en ervaringen van de klant / gast. Het model gaat ervan uit dat kwaliteit bepaald wordt op basis van het verschil tussen de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening en de beoordeling van de dienstverlening. Het model, dat toegevoegd is in bijlage 1, laat zien dat er een aantal gaps zijn aangegeven waar eventuele onevenwichtigheden naar voren kunnen komen. Deze onevenwichtigheden leiden ertoe dat de ervaren dienstverlening niet of niet geheel overeenkomt met de verwachte dienstverlening.

Het ServQual Model is echter specifiek gericht op de waardering van de gast, terwijl het INK-model ook gericht is op processen, middelen, waardering van de medewerkers etc. Een van de doelstellingen die de manager wil bereiken door middel van dit onderzoek is het invoeren van een handboek. Dit leidt ertoe dat er structuur aangebracht wordt in het Tikibad. Doordat ook deze doelstelling gerealiseerd moet worden biedt het ServQual-model niet genoeg mogelijkheden.

Het INK-model¹⁰

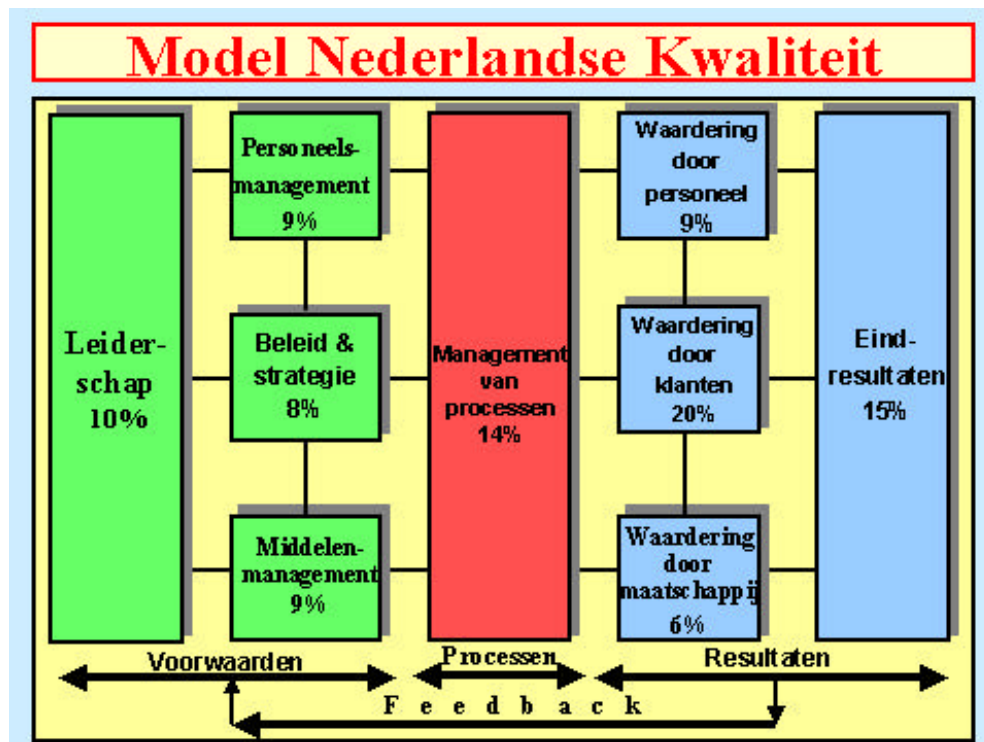
Organisaties krijgen steeds meer te maken met wijzigende marktomstandigheden; afnemers worden steeds kritischer, nieuwe technologische ontwikkelingen, maar ook de eisen die het personeel aan het werk en de werkomstandigheden stelt worden steeds hoger. Het is de taak aan de organisaties om tijdig in te springen op deze veranderingen en de kwaliteit van de organisatie te verbeteren en te waarborgen, om zich te onderscheiden van de concurrenten. Het INK-managementmodel biedt houvast aan organisaties die zich willen onderscheiden. Hierbij spelen vijf aspecten een grote rol: resultaatgerichtheid, transparantie, continu verbeteren, samenwerken en leiderschap met lef.

Met het INK-model als hulpmiddel kan de kwaliteit van de organisatie verbeterd worden, aangezien de verschillende aandachtspunten kritisch bekeken worden en waar nodig aangepast. Het model bestaat uit negen factoren die bepalend zijn voor succes. De eerste vijf factoren hebben betrekking op de eigen organisatie. Deze factoren zijn beïnvloedbaar en dus beheersbaar. Door middel van deze vijf factoren kan de organisatie in kaart worden gebracht. De laatste vier factoren hebben betrekking op de output, ofwel de resultaten. De organisatiefactoren hebben direct invloed op deze resultaten. De velden binnen het INK-model staan met elkaar verbonden en dit kan resulteren in een domino-effect, als één factor onvoldoende is heeft dit direct gevolgen voor de andere factoren.

⁸ www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp

⁹ https://blackboard.hhs.nl/bin/frame.pl?item=my_inst&1082449165, Boomsma, S. en Borrendam, A. Kwaliteit van Dienstverlening. 1999. ISBN 90-267-2025-4 blz. 51 t/m 60

¹⁰ Kooten, van K. Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility management. 2003. code 2331, www.ink.nl/index_ink.htm, www.fractal.org/bewustzijs-besturings-model.htm



Figuur 1.1: het INK-managementmodel

Toelichting factoren:

- Leiderschap: De manier waarop de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren
- Strategie en beleid: De manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere strategie te formuleren, die wordt vertaald in een concreet beleid, plannen en budgetten
- Management van medewerkers: De manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren
- Management van middelen: De manier waarop, vanuit de strategie en het beleid, middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie
- Management van processen: De manier waarop de organisatie vanuit haar strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt gericht op waardetoevoeging voor alle stakeholders. De manier waarop gezocht wordt naar een gezonde balans tussen procedurele sturing en professionaliteit
- Waardering door medewerkers: Hoe ervaren, beleven en waarderen de medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn
- Waardering door klanten: Hoe waarderen klanten de inspanningen van de organisatie om aan hun eisen en wensen te voldoen
- Waardering door de maatschappij: Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de organisatie om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving
- Eindresultaten: In welke mate de organisatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren

Het INK-model laat zien dat er verschillende factoren bepalend zijn voor de kwaliteit van een organisatie. In dit onderzoek zal het model echter toegepast worden op slechts een onderdeel van een organisatie; namelijk de schoonmaak in het Tikibad. De directie wil dat de hygiëne in het Tikibad uiteindelijk een zeer hoog niveau bereikt. Met deze doelstelling in het achterhoofd is het van belang om te zorgen dat de kwaliteit ook op alle niveaus goed is. Het INK-model biedt hierbij een goed hulpmiddel.

Het INK-model wordt gebruikt als organisatie-analysemodel en wordt specifiek gericht op de hygiëne in het Tikibad. De huidige situatie wat betreft hygiëne in het Tikibad wordt door middel van deze factoren in kaart gebracht. Het INK-model vormt de basis van het onderzoek. In dit rapport worden alle aandachtsgebieden uit het model uitgebreid beschreven.

Daarnaast is het voor de organisatie belangrijk om de kwaliteit in eerste instantie te verbeteren en vervolgens te allen tijde te kunnen waarborgen. Het INK-model maakt gebruik van de Deming-cirkel om ook daadwerkelijk de kwaliteit te kunnen waarborgen door continu de kwaliteit te meten en vervolgens aan te passen in dien noodzakelijk. De Deming-cirkel wordt hieronder verder toegelicht.

Het INK-model maakt gebruik van wegingsfactoren om aan te geven welke factoren de meeste impact hebben op de kwaliteit. Deze wegingsfactoren kunnen het implementatietraject vereenvoudigen, zodat er prioriteiten gesteld kunnen worden op basis van de wegingsfactoren van dit model.

Dynamisch, continu verbeteringsproces

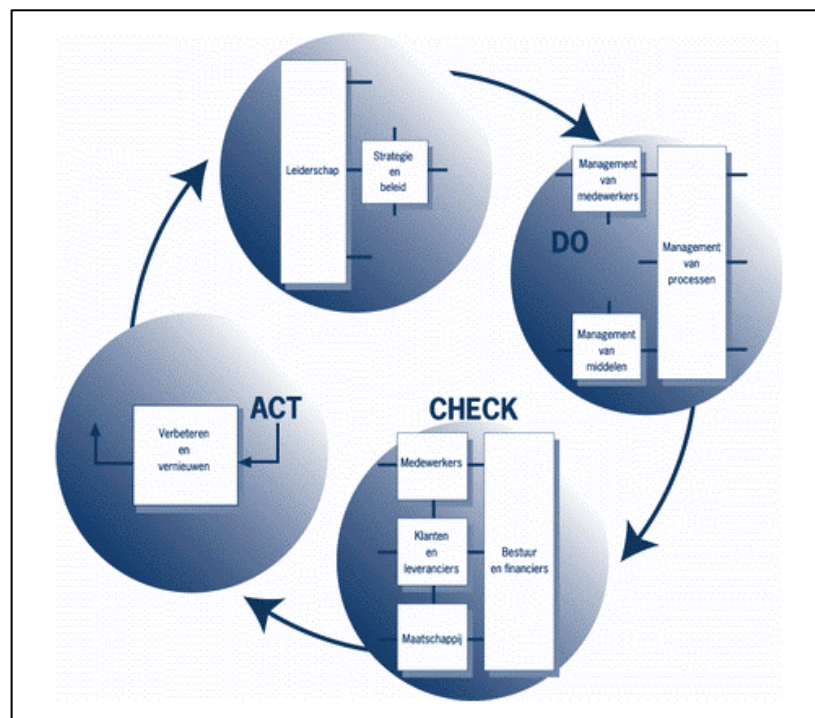
Continu verbeteren is één van de vijf aspecten die een grote rol spelen bij het verbeteren van kwaliteit. De zogenaamde plan-do-check-act-cirkel van dr. W. Edwards Deming¹¹ vormt dan ook de basis van het INK-model. De verschillende velden van het INK-model zijn hieronder ingevuld in de Deming-cirkel.

Plan: in kaart brengen van de knelpunten, een plan maken

Do: uitvoeren van het plan

Check: controleren van de werking van het plan

Act: evalueren van de resultaten en eventueel bijstellen van de plannen



Figuur 1.2: de Deming-cirkel

¹¹ Berenschot. Het managementmodellenboek, 's Gravenhage, Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN: 90-6155-928-6 blz. 62/63, www.ink.nl/index_ink.htm

1.4 Wetgeving gericht op hygiëne in het Tikibad¹²

In deze paragraaf wordt duidelijk welke wettelijke eisen gesteld worden aan de hygiëne in zwembaden. Wettelijke eisen zijn minimale eisen waaraan een bedrijf moet voldoen. Wanneer niet aan deze eisen wordt voldaan kan dit uiteindelijk leiden tot geldboetes en zelfs tot het (voorlopig) sluiten van het bad. Deze paragraaf geeft weer waar deze wet uit bestaat en welke voorschriften betrekking hebben op de hygiëne in zwembaden. Er wordt eveneens duidelijk wat de wet onder hygiëne verstaat. Dit is ter verduidelijking van het begrip hygiëne.

Alle zwembaden in Nederland dienen te voldoen aan de gestelde wet- en regelgeving. De wet hygiëne en veiligheid bad- en zwemgelegenheden (WHVBZ) is een zogenaamde kaderwet. Dat houdt in dat de wet zelf uitsluitend de randvoorwaarden bepaalt waarbinnen de regelgeving moet plaatsvinden. De uiteindelijke regelgeving wordt vervolgens uitgewerkt in verschillende besluiten die algemene maatregelen van bestuur worden genoemd. In de wet staan meer regels opgenomen. Voorwaarden voor ontheffingverlening, nadere voorschriften, beroepsmogelijkheden, sancties, bevoegdheden etc. staan allemaal in de WHVBZ zelf vermeld. De WHVBZ valt onder het ministerie van VROM, het toezicht op de WHVBZ is in handen van de provincies.

Wat betreft de naleving van de WHVBZ ligt de verplichting om te zorgen dat een zweminrichting aan de wettelijke eisen voldoet, volledig bij de houder. Provincie en het onderzoekslaboratorium bepalen aan de hand van onaangekondigde steekproeven of deze verplichting wordt nageleefd. De controle van de provincie is echter geen keuring van de zweminrichting die de houder ontslaat van zijn eigen wettelijke verplichtingen.

In het belang van de hygiëne kunnen voorschriften worden gegeven met betrekking tot:

- de hoedanigheid en de behandeling van het zwem- en badwater
- het aantal en de inrichting van douches en toiletten
- de voorziening met drink- en waswater en de afvoer van afvalwater
- de te bezigen materialen
- het treffen van voorzieningen ten behoeve van de reinheid
- de gelegenheid tot het bergen van kleding
- het toezicht
- preventieve maatregelen ter bescherming van de gezondheid

Dit onderzoek richt zich echter alleen op het treffen van voorzieningen ten behoeve van de reinheid in het Tikibad. Daarbij richt het onderzoek zich ook op de materialen die hierbij nodig zijn.

¹² Stender, R.C. *Handboek WHVBZ*, Boxtel: Aquamedia, 2000. ISBN: 90-8029-37-5

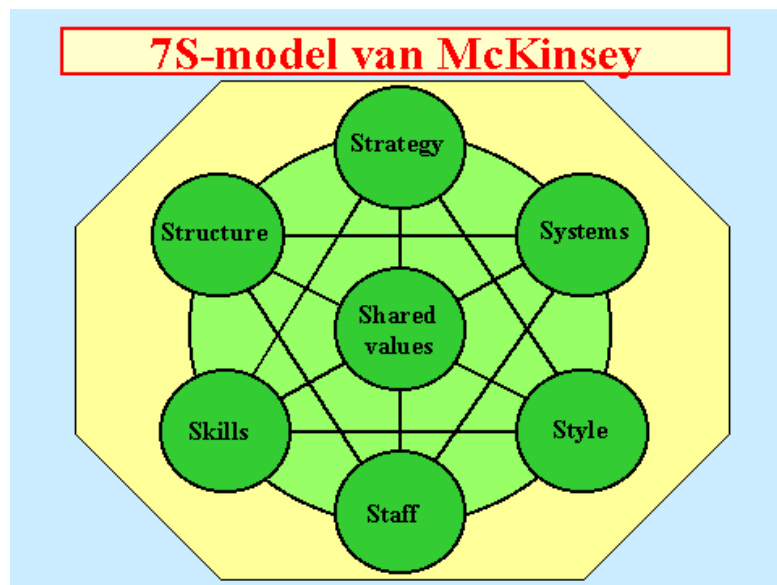
2. Organisatiescan

Om de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad te kunnen verbeteren is het noodzakelijk om eerst de onderzoeksomgeving in breder perspectief te plaatsten. Hierbij vormt het 7s-model de basis. In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven en geanalyseerd op basis van de zeven aandachtsgebieden die weergegeven staan in het 7s-model.

Allereerst wordt het model nader omschreven en vervolgens wordt dit model toegepast om Duinrell en specifiek op het Tikibad.

2.1 Het 7s-model¹³

Het 7s-model biedt een goede topic lijst bij het bepalen van managementactiviteiten en het achterhalen van knel- en aandachtspunten in een organisatie. In het model komen de belangrijkste organisatieaspecten aanbod en het model verzekert dat er geen belangrijke gebieden 'vergeten' worden. De kwaliteit van de prestaties, die de organisatie levert, kan door middel van dit model gemeten worden. In het model worden zeven factoren van elkaar onderscheiden.



Figuur 2.1: het 7s-model van McKinsey

Toelichting factoren:

- Structure: inrichting van de onderneming; taakverdeling, coördinatie
- Staff: personeelsmanagement
- Shared values: de bedrijfsopvatting, bedrijfscultuur, identiteit
- Strategy: de voorgenomen acties, doelstellingen
- Style: managementstijl en communicatie
- Systems: alle formele en informele werkwijzen en procedures
- Skills: vaardigheden en kerncompetenties

¹³ Berenschot. Het managementmodellenboek, 's Gravenhage, Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN:90-6155-928-6 blz166/167, www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model.htm, www.floor.nl/management/7s-model.html

Doordat dit model de zekerheid biedt dat er geen belangrijke gebieden 'vergeten' worden is het 7s-model een goed model om de organisatie mee in kaart te brengen. Het model dient dan ook tijdens dit onderzoek als handvat om inderdaad niets te vergeten en dus een totaal overzicht te geven van de organisatie waarin en waarvoor het onderzoek plaatsvindt.

Een complete beschrijving van de organisatie is voor het onderzoek noodzakelijk. Allereerst omdat er daardoor een goed beeld gevormd kan worden van de onderzoeksomgeving. Een probleem moet tenslotte bij de kern worden aangepakt. De beschrijving van de organisatie brengt ook een bijdrage aan de implementatie van de aanbevelingen. Bij de implementatie van het plan kan dan rekening worden gehouden met onder andere de beleidsvisies en doelstellingen.

In de volgende twee paragrafen staat na elk kopje duidelijk aangegeven welke factoren van het model beschreven worden. De factoren systems en skills komen in hoofdstuk drie aan de orde, aangezien daar meer wordt ingegaan op het gehele schoonmaakproces. Deze factoren worden dus specifiek toegepast op de hygiëne in het Tikibad.

2.2 Structuur (structure)

Allereerst wordt de structuur weergegeven binnen Duinrell en vervolgens wordt de structuur binnen het Tikibad nader toegelicht. Daarnaast wordt duidelijk gemaakt welke verantwoordelijkheden de verschillende medewerkers in het Tikibad hebben.

Duinrell

Duinrell is een familiebedrijf. De eigenaar en vroegere directeur van Duinrell is H.R.J. Graaf van Zuylen van Nijevelt. Tegenwoordig hebben Philip en Roderick van Zuylen van Nijevelt de verantwoordelijkheid over Duinrell.

Philip van Zuylen van Nijevelt is directeur exploitatie. Hij is werkzaam op Duinrell sinds 1 november 1993. De directeur exploitatie is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de gehele exploitatie en de facilitaire dienst. Hiervoor stuurt hij vier managers aan in de organisatie: manager attractiepark, manager Tikibad, manager verblijfsrecreatie en de manager facilitaire dienst. Tevens geeft hij leiding aan het hoofd decoratie, het hoofd technische dienst en de afdelingen groenvoorziening en milieudienst. Alle pachters vallen ook onder zijn hoede en samen met Chris Schoenmakers is hij verantwoordelijk voor het aansturen van de horeca.

Roderick van Zuylen van Nijevelt is financieel en commercieel directeur. Hij is werkzaam op Duinrell vanaf 1996. De financieel en commercieel directeur is verantwoordelijk voor alle activiteiten op het gebied van financiën, administratie, controle, budgetteringen, analyse, verslaglegging, fiscale en juridische zaken en relaties met de banken. In het commerciële gedeelte is hij verantwoordelijk voor de afdeling marketing en automatisering.

Bovenstaande omschrijving van de structuur is schematisch weergegeven in een organigram (bijlage 2). Hieruit is duidelijk op te maken dat Duinrell een lijnstaf organisatie¹⁴ is. Duinrell is een zeer platte organisatie met een beperkt aantal hiërarchische niveaus, waardoor beslissingen snel genomen kunnen worden. Aan het hoofd van de organisatie staat de directie. Beide directeuren richten zich op een eigen vakgebied, die reeds beschreven zijn.

Het voordeel van een lijnstaf organisatie is de eenvoudige, transparante structuur. Hierdoor worden managers en medewerkers in staat gesteld zelfstandig te werk te gaan. De medewerkers weten tot wie zij zich moeten richten.

Het Tikibad heeft momenteel al een start gemaakt met het herstructureren van de afdeling. Dit brengt de nodige veranderingen met zich mee. In het belang van het onderzoek is het noodzakelijk rekening te houden met deze informatie.

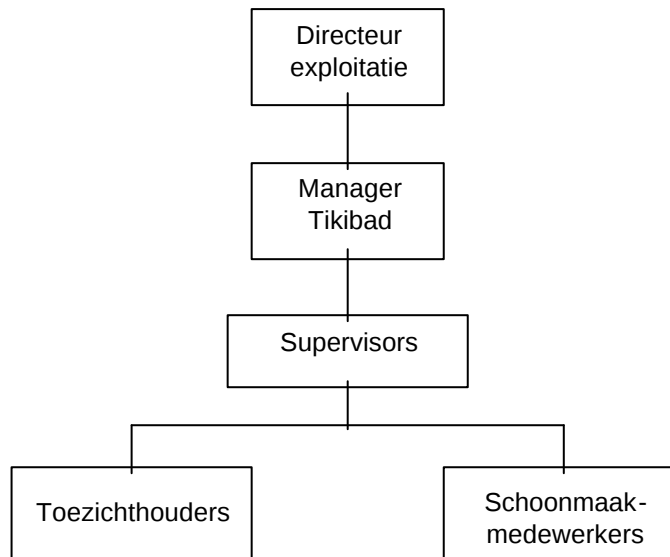
Tikibad

In de vorige paragraaf is reeds duidelijk geworden dat de manager Tikibad direct aangestuurd wordt door de directeur exploitatie. De manager Tikibad geeft direct leiding aan de supervisors. De supervisors geven operationeel leiding aan de toezichthouders en de schoonmaakmedewerkers.

¹⁴ Keuning, D. en Eppink, D.J. Management & Organisatie, Houten, Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN: 90-11-06327-9

Er wordt in het Tikibad in ploegendienst gewerkt, waarbij altijd een Manager of Supervisor aanwezig is. Per dag werken er tussen de 10 en de 35 medewerkers in het Tikibad.

In deze paragraaf zal beschreven worden welke verantwoordelijkheden de verschillende medewerkers hebben binnen het Tikibad. Voor een compleet overzicht van de taken van de verschillende medewerkers zijn in bijlage drie de functiebeschrijvingen opgenomen.



Figuur 3.1: Schematische weergave Tikibad organisatie

Manager Tikibad

Sinds november 2003 is er een nieuwe manager aangesteld voor het Tikibad. Deze manager is verantwoordelijk voor het optimaal gastvriendelijk ontvangen en verzorgen van het verblijf van de gasten in Tikibad en Tikisauna door het kostenbewust en gastgericht leiden van de daartoe te verrichten werkzaamheden en scheppen en bewaken van de juiste omstandigheden.

Supervisor

De supervisors zijn medeverantwoordelijk voor het dagelijks goed functioneren van het Tikibad. Tevens zijn zij verantwoordelijk voor een veilig en plezierig verblijf van de gasten in het Tikibad. Er zijn op dit moment drie fulltime supervisors en twee parttime supervisors werkzaam.

Toezichthouder

De toezichthouders zijn verantwoordelijk voor het toezicht houden in de zwemzaal, garderobe en ingang in verband met veiligheid, hygiëne en gastheerschap. Momenteel zijn er vier fulltime medewerkers en ongeveer 45 tot 50 parttime medewerkers in dienst.

Schoonmaakmedewerker

De schoonmaakmedewerkers zijn verantwoordelijk voor het schoonhouden van de zwemzaal, garderobe en ingang van het Tikibad en het toiletgebouw buitenbad (TBB). Op dit moment zijn er twee fulltimers en zes parttimers in dienst.

Ontwikkelingen

De ontwikkeling is dat vanaf medio april de functie manager Tikibad zal worden samengevoegd met die van de manager attractiepark. De huidige manager Tikibad zal deze functie gaan vervullen en hij zal dan verantwoordelijk zijn voor het gehele attractiepark en het Tikibad.

Vanwege de nieuwe functie die de manager Tikibad gaat vervullen zijn er korte tijd geleden twee nieuwe supervisors aangenomen. Deze supervisors zullen zowel in het Tikibad als in het attractiepark ingezet worden. Verder zullen er in de toekomst twee zwembad medewerkers opgeleid worden tot supervisor.

Facilitaire dienst

De facilitaire dienst binnen Duinrell is onderverdeeld in:

- facilitaire dienst beveiliging en schoonmaak
- facilitaire dienst techniek en onderhoud

De eerst genoemde afdeling wordt aangestuurd door een manager en de andere afdeling wordt aangestuurd door de directeur exploitatie. Hieronder volgen alle afdelingen die behoren tot de facilitaire dienst van Duinrell.

FD beveiliging en schoonmaak

- servicedienst; verwijzen van de gasten naar de juiste plaats, aanspreekpunt, oplossen van kleine problemen, uitvoeren van werkzaamheden in verband met onderhoud en uitzien van het terrein
- beveiliging en ingangscontrole; waken over de eigendommen van de gasten en die van Duinrell, controleren op toegang Duinrell
- housekeeping; ervoor zorgen dat de duingalows schoon en technisch in orde zijn
- schoonmaak; schoonmaken van de duingalows en de diverse sanitaire gebouwen (in nauwe samenwerking met housekeeping)
- magazijn; hier worden de benodigde goederen van alle afdelingen centraal opgeslagen

FD techniek en onderhoud

- decoratie; zorgen voor het uiterlijk van Duinrell, oftewel onderhoudsschilderwerk, vormgeving en timmerwerken
- groenvoorziening en milieudienst; verantwoordelijk voor een groen en schoon Duinrell en alles wat daarmee samenhangt
- technische dienst; houdt zich bezig met alle techniek in de breedste zin van het woord zowel boven als onder de grond.

2.3 Personeelsbeleid (staff)

Zoals reeds staat beschreven is Duinrell een familiebedrijf. Veel mensen werken al jaren binnen Duinrell en het 'beleid' zit daardoor in de hoofden van de mensen. Duinrell heeft dan ook geen personeelsbeleid op papier staan. Het nadeel hiervan is dat wanneer bepaalde medewerkers, met name de managers, Duinrell verlaten het zeer moeilijk is de gedachte over het beleid over te dragen. Na een interview met de personeelsmanager (bijlage 4) zijn er toch een aantal zaken naar voren gekomen waar Duinrell zich specifiek op richt.

Momenteel is Duinrell bezig om te professionaliseren. Hiermee is een start gemaakt sinds Philip en Roderick het bedrijf hebben overgenomen. Er worden o.a steeds meer procedures op papier gezet en risico-inventarisaties gemaakt. Het is duidelijk dat Duinrell in ontwikkeling is.

De belangrijkste aandachtspunten uit het beleid zijn de informele sfeer die binnen Duinrell heerst en de grote mate van collegialiteit. Duinrell vindt het belangrijk dat de medewerker plezier heeft in zijn werk, zodat hij dit ook uit kan stralen naar de gasten toe. De personeelsafdeling is dan ook erg gericht op persoonlijke aandacht voor de medewerkers.

Een belangrijke doelstelling van dit jaar heeft als thema samenwerking. Het doel is om het attractiepark en het Tikibad, maar ook andere afdelingen zoals decoratie en technische dienst etc, dichter bij elkaar te brengen. Hierdoor wordt de organisatie flexibeler, omdat de medewerkers bij meerdere afdelingen inzetbaar zijn.

Duinrell organiseert regelmatig personeelsfeesten en ook de personeelsvereniging organiseert verschillende activiteiten. Er wordt voldoende georganiseerd om de medewerkers samen te brengen en de sfeer te verbeteren. Vanwege het feit dat Duinrell een vrij platte organisatie is, zijn er niet echt doorgroeimogelijkheden. Er is wel een opleidingsbudget opgesteld om de medewerkers cursussen te kunnen aanbieden.

2.4 Cultuur en communicatie (shared values)

Duinrell

Zoals uit het personeelsbeleid reeds naar voren is gekomen heerst er een vrij informele sfeer binnen Duinrell. Uit de organisatiestructuur wordt duidelijk dat Duinrell een zeer platte organisatie is. Deze twee aspecten hebben een positieve invloed op de communicatie binnen het bedrijf. De communicatielijnen zijn vrij kort, waardoor snelle beslissingen genomen kunnen worden.

Eens in de twee weken wordt er een facilitair overleg gehouden. Hierbij zijn aanwezig: de manager facilitaire dienst, de projectleider technische dienst, het hoofd decoratie, de manager Tikibad en de manager attractiepark. Verder wordt er eenmaal in de maand een managementoverleg gehouden. Hierbij zijn betrokken: afdeling marketing, P&O, attractiepark, Tikibad, receptie en de directie.

Het is duidelijk geworden dat het Tikibad een eiland is binnen Duinrell. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat het Tikibad het gehele jaar geopend is in tegenstelling tot Duinrell, waardoor er een hechte groep ontstaat.

Tikibad

De toezichthouders in het Tikibad bestaan voornamelijk uit jongeren die veelal werken op parttime basis. Slechts een aantal van hen is fulltime werkzaam in het Tikibad. Uit een aantal interviews is gebleken dat de toezichthouders de schoonmaakwerkzaamheden veelal als bijzaak zien, terwijl er duidelijk naar voren komt uit de functiebeschrijving dat schoonmaak een van de taken uit het pakket is.

De schoonmaakmedewerkers bestaan voornamelijk uit Ganeze mannen. Uit interviews is duidelijk geworden dat de schoonmaakmedewerkers het gevoel hebben dat de toezichthouders zich te goed vinden voor het uitvoeren van de schoonmaakwerkzaamheden.

Tot voor kort bestond de regelaarfunctie nog. Hierdoor ontstond strijd onder het personeel, vanwege het feit dat er gedacht werd dat de regelaar meer rechten had en belangrijker was.

Het personeel is zeer flexibel en collegiaal, maar er wordt ook vaak gepraat over de ruggen van anderen. Communicatie vindt vrijwel altijd plaats tijdens werktijden. Verder worden er regelmatig memo's opgehangen op het bord in de personeelsruimte om het personeel op de hoogte te houden van veranderingen etc. Op incidentele basis wordt er voorafgaand aan een shift een soort werkoverleg gehouden met de desbetreffende medewerkers en supervisor.

2.5 Beleid Tikibad (strategy)

Binnen het Tikibad is geen schriftelijk beleid vastgelegd. In overleg met de manager Tikibad is tot een beleid gekomen en deze is voorgelegd aan de directie. Omdat de directie het beleid nog niet heeft getekend volgt hieronder het voorstel tot beleid voor het Tikibad.

Voorstel tot beleid

De gast staat centraal in het Tikibad

Doel van het Tikibad is het verzorgen van een ontspannen en plezierig verblijf voor de gast, gedurende het hele jaar in een veilige en schone omgeving

De gast mag in het Tikibad medewerkers verwachten die behulpzaam zijn, zich correct gedragen en goed herkenbaar zijn.

Het Tikibad kent verschillende mogelijkheden tot ontspanning, namelijk het gebruik van diverse baden, glijbanen, sauna en een ontspannen eet- en drinkgelegenheid.

Door voortdurend op de hoogte te blijven van de wensen, verwachtingen en behoefte van de gast en veranderingen in wetgeving kunnen hier continu verbeteringen plaats vinden.

Het management en de medewerkers zullen gaan werken volgens de richtlijnen die worden omschreven in een Handboek Tikibad, welke wordt opgesteld in 2004 om zo de gestelde doelstellingen te bereiken.

Er zal een strategisch plan worden geschreven waarin een plan van aanpak wordt omschreven met betrekking op de totale hygiëne van het Tikibad.

Het management zal eraan werken om de doeltreffendheid van de medewerkers continu te verbeteren.

Dit wordt bereikt om jaarlijks een verbeteringsprogramma op te stellen met daarin omschreven concrete doelstellingen aangaande de veiligheid en hygiëne.

Evaluatie en bijstelling is hier een onderdeel van.

Alle medewerkers van het Tikibad zullen dit beleid en alle initiatieven uitdragen.

2.6 Stijl van leidinggeven (style)

Er zijn verschillende stijlen van leidinggeven¹⁵. Hieronder volgen de verschillende stijlen van leiderschap op een rij, gevolgd door een korte beschrijving van deze leiderschapsstijl.

- Scientific Management van Taylor: mensen worden gezien als verlengstuk van machines, werkmethoden zijn gestandaardiseerd en de maximale productiviteit is vastgesteld.
- Human Relations van Mayo: een reactie op het scientific management, is alleen gericht op de mens en niet op de organisatie.
- Revionisme van McGregor: is een combinatie van de bovenste twee stijlen, gaat uit van twee uitersten; de x-stijl gaat uit van de luie, niet gemotiveerde mens, die alleen door strakke leiding optimaal kan presteren, de y-stijl gaat er van uit dat werken voor de mens even natuurlijk is als eten en drinken.
- Het managementraster van Blake en Mouton: is gebaseerd op twee dimensies; de mate van aandacht voor de mens en de mate van aandacht voor de productie of te behalen resultaat. De twee dimensies zijn uiteengezet in een raster waardoor 81 verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden worden.
- Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard: stijl van leidinggeven aanpassen aan het bekwaamheidsniveau van de medewerker. Er wordt onderscheid gemaakt in taakgericht en relatiegericht.

Na een oriënterend gesprek met de manager Tikibad is het duidelijk geworden dat de stijl van leidinggeven in het Tikibad vrijwel overeenkomt met het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard¹⁶.

De manager Tikibad vindt het belangrijk om te bepalen op welke bekwaamheidsniveaus de medewerkers verkeren. De stijl van leidinggeven komt echter niet geheel overeen met die van het situationeel leiderschap. De manager Tikibad brengt eerst in kaart op welk niveau de medewerkers zitten en zorgt er vervolgens voor dat de medewerkers op een lijn komen. Van daaruit wil de manager het niveau verhogen. Het doel van de manager is uiteindelijk om de medewerkers van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam te brengen.

Om de medewerkers onbewust bekwaam te maken is het allereerst noodzakelijk om de medewerkers bewust te maken van de fouten die ze maken of van de vaardigheden die zij nog niet beheersen (bewust onbekwaam). Vervolgens worden de vaardigheden verder ontwikkeld zodat vrijwel alle werkzaamheden beheerst worden, maar dat er nog wel de volledige aandacht voor nodig is voor een goede uitvoering (bewust bekwaam). Uiteindelijk is het doel de medewerkers onbewust bekwaam te krijgen. Dit betekent dat de medewerkers de werkzaamheden vrijwel altijd op de juiste manier doen, maar daar niet bewust mee bezig zijn. Het risico hiervan is echter dat de werkzaamheden een gewoonte worden en slechte gewoontes erbij in kunnen sluipen.

Tot voor kort was er onder de toezichthouders sprake van zelfsturende teams. Een aantal medewerkers kon de taak van regelaar op zich nemen. Deze persoon verdeelde de werkzaamheden onder de medewerkers en verder bepaalde deze persoon wanneer er pauze kon worden gehouden en wanneer er doorgedraaid kon worden naar een andere post. De ontwikkeling is dat de supervisor dagelijks in het bad aanwezig is voor de operationele aansturing en de manager Tikibad wordt zoals eerder vermeldt manager dagrecreatie en zal zich voornamelijk

¹⁵ Kooten, van K. Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. code 2331 Blz. 7 t/m10

¹⁶ Kooten, van K. Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. code 2331 Blz. 9/10

richten op de aansturing van de supervisors. Deze verandering is doorgevoerd in verband met de herstructurering van de afdeling

2.7 Samenvatting

De organisatie is in kaart gebracht door middel van het 7s-model. Het 7s-model biedt houvast om geen gebieden te kunnen vergeten en om dus een complete weergave te kunnen geven van de organisatie.

Duinrell is van oorsprong een familiebedrijf en is een zeer platte lijnstaf organisatie, waardoor beslissingen snel genomen kunnen worden. Er is geen algeheel beleid vastgelegd en er is een gebrek aan structuur in het bedrijf. Na overleg met de manager is er een beleidsvisie opgesteld voor het Tikibad. Deze is voorgelegd aan de directie en de directie heeft deze goedgekeurd. De belangrijkste punten uit het beleid zijn:

Er is eveneens geen personeelsbeleid vastgelegd, maar na een interview met de personeelsmanager zijn toch een aantal zaken naar voren gekomen waar Duinrell zich specifiek op richt. Duinrell is momenteel bezig met het professionaliseren van de organisatie. Een doelstelling van dit jaar heeft als thema samenwerking. Het is de bedoeling dat de verschillende afdelingen meer gaan samenwerken met elkaar en dat medewerkers inzetbaar zijn bij verschillende afdelingen, waardoor het bedrijf dus flexibeler wordt.

Binnen Duinrell heerst een zeer informele sfeer en is er sprake van een grote mate van collegialiteit waardoor de communicatie eenvoudig verloopt. Dit komt mede door het feit dat de communicatielijnen vrij kort zijn, doordat Duinrell een lijnstaf organisatie is met een beperkt aantal hiërarchische niveaus. Er werken in het Tikibad veel jongeren als toezichthouders en het werk is voor velen van hen een bijbaan naast de studie die ze volgen. De schoonmaakmedewerkers werken in het Tikibad voor hun levensonderhoud en hebben een andere kijk op de werkzaamheden dan de toezichthouders.

In het Tikibad is sinds november 2003 een nieuwe manager werkzaam. De ontwikkeling is dat per medio april 2004 de functies manager Tikibad en manager attractiepark worden samengevoegd tot één functie. De nieuwe manager Tikibad zal deze functie gaan vervullen.

De stijl van leidinggeven komt vrijwel overeen met het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Allereerst bepaald de manager op welke bekwaamheidsniveaus de medewerkers zich bevinden om vervolgens de medewerkers op hetzelfde niveau te brengen. Van daaruit verhoogt de manager het niveau. Het doel van de manager is om de medewerkers uiteindelijk onbewust bekwaam te maken.

3. Hygiëne Tikibad

Nadat de organisatie, en met name het Tikibad, in breder perspectief is gezet kan de huidige situatie op het gebied van hygiëne in het Tikibad in kaart worden gebracht. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde subprobleemstelling. Afgeleid van het INK-model zijn er vijf gebieden die direct betrekking hebben op het in kaart brengen van de huidige kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad. Dit zijn management van middelen en processen en de waardering van de medewerkers, de gasten en de maatschappij. Deze vijf aandachtgebieden worden respectievelijk in dit hoofdstuk in kaart gebracht.

In hoofdstuk twee zijn de aspecten leiderschap (style), strategie en beleid (strategy) en personeelsmanagement (staff) aan de orde geweest. In dit hoofdstuk worden de overige factoren van het INK-model beschreven. De laatste factor eindresultaten komt aan de orde in hoofdstuk vier, waarin onder andere de gewenste situatie wordt vastgesteld.

3.1 Management van middelen

Management van middelen bestaat uit een viertal aspecten¹⁷: financiële middelen, beschikbare informatie, schoonmaakmiddelen/-materialen en technologie. Deze vier aspecten worden behandeld in deze paragraaf. Deze gegevens zijn verkregen door deskresearch.

Financiële middelen

Het Tikibad heeft wel een budget beschikbaar gesteld gekregen van Duinrell. Er is echter niet duidelijk hoe dit budget tot stand is gekomen. Er is geen apart budget voor de schoonmaak beschikbaar. De manager Tikibad bepaald wat er ingekocht moet worden en alleen grote uitgaven dienen overlegd te worden met de directeur. Natuurlijk is het de taak aan de manager om bewust om te gaan met kosten. De kosten zullen moeten worden afgewogen ten opzichte van de kwaliteit. Op deze manier kan er een juiste combinatie gevonden worden tussen deze twee aspecten, want het verbeteren van de kwaliteit brengt kosten met zich mee en de financiële middelen laten dit niet altijd geheel toe. De adviezen die naar voren komen in dit onderzoek worden ook in financieel opzicht in kaart gebracht. Deze financiële consequenties worden beschreven in hoofdstuk zes.

Beschikbare informatie

Over de schoonmaak binnen het Tikibad is niet veel informatie vastgelegd. Er is in het verleden een inventarisatie gemaakt van de ruimtes die schoongemaakt moeten worden. Dit heeft geresulteerd in een drietal schoonmaakroosters, waarbij een onderverdeling is gemaakt tussen werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden door de toezichthouders en de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd door de schoonmaakmedewerkers. Uit oriënterende interviews met de medewerkers (bijlage 5) is gebleken dat de roosters vrijwel niet gebruikt worden.

In de functiebeschrijvingen staat weergegeven welke taken en verantwoordelijkheden het personeel heeft. Uit de functiebeschrijvingen is echter niet op te maken waar de grens ligt tussen de werkzaamheden. Dus welke werkzaamheden door wie uitgevoerd moeten worden is niet duidelijk aangegeven.

Er worden ook wekelijkse personeelsroosters gemaakt. De planning van het personeel wordt gedaan door de afdeling attractiepark. Het gevolg hiervan is dat er sneller fouten gemaakt kunnen worden. Dit blijkt dan ook uit de interviews met de medewerkers (bijlage 6).

Schoonmaakmiddelen en -materialen

Er is binnen het Tikibad geen inzicht in de middelen en materialen die gebruikt worden voor de uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden. Daarnaast is uit een aantal oriënterende interviews (bijlage 5) naar voren gekomen dat, vooral de toezichthouders, niet weten met wat voor soort middelen zij werken en wat de risico's zijn van het gebruik van deze middelen.

¹⁷ Hardjono T.W., De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding. 1996. Kluwer technische boeken BV. Deventer. ISBN: 90-26-72074-2 blz. 100/101

Binnen het Tikibad worden niet veel verschillende soorten schoonmaakmiddelen gebruikt. Er is geen inventarisatie gemaakt van de schoonmaakmiddelen en materialen die aanwezig zijn en waar deze voor dienen en of deze eventueel gevaarlijke stoffen bevatten.

Technologie

Ondanks het feit dat Duinrell een start heeft gemaakt met het professionaliseren van de organisatie, wordt er op het gebied van schoonmaak in het Tikibad nog geen gebruik gemaakt van machines. Wel is er een start gemaakt met de overweging hiervan. Er heeft een demonstratie plaatsgevonden van verschillende apparatuur (voor verdere toelichting zie hoofdstuk 6). Deze apparatuur biedt de mogelijkheid om professioneler en efficiënter te gaan werken.

Machines zijn in een aantal gevallen in staat de schoonmaakwerkzaamheden effectiever uit te voeren. De boenmachines kunnen dan gezien worden als hulpmiddel om de schoonmaakwerkzaamheden beter uit te kunnen voeren.

3.2 Management van processen

Het INK-model is gericht op gehele organisaties. In dit onderzoek is het model echter toegepast op alleen de schoonmaak in het Tikibad. Er wordt dus bepaald wat de kwaliteit is van het schoonmaakproces. In deze paragraaf wordt duidelijk gemaakt hoe het schoonmaakproces binnen het Tikibad is vormgegeven. Binnen het schoonmaakproces zijn een aantal handelingen die verricht moeten worden om het schoonmaakproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Deze handelingen worden in deze paragraaf nader omschreven en zijn onderverdeeld in technische en sociale processen. De gegevens zijn verkregen door het uitvoeren van deskresearch.

Technische processen

Allereerst worden er technische processen¹⁸ beschreven die betrekking hebben op de schoonmaak binnen het Tikibad. Technische processen worden gekenmerkt door het vaststellen van procedures en werkafspraken, zoals taak en functieomschrijvingen en afspraken over budgetten en planningen.

Soorten schoonmaakonderhoud

In hoofdstuk drie is reeds duidelijk geworden dat er vier partijen betrokken zijn bij het schoonmaakproces binnen het Tikibad: de manager Tikibad, de supervisors, de toezichthouders en de zwembadmedewerkers. De laatste twee partijen zijn hierbij zeer belangrijk, aangezien zij de schoonmaakwerkzaamheden uitvoeren.

Beide partijen hebben hun eigen schoonmaakwerkzaamheden:

- Toezichthouders; dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden in het bad, zoals het schrobben van de gootjes en afspreken van de perrons. Deze werkzaamheden worden voor en na sluitingstijd uitgevoerd.
- Schoonmaakmedewerkers; dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden in de garderobe, verder wekelijks schoonmaakwerkzaamheden zoals het schrobben van de vloeren, schoonmaken van de trappen en het reinigen van de lockers.

Naast de dagelijkse en wekelijkse schoonmaakwerkzaamheden vindt er tevens jaarlijks onderhoud plaats in het Tikibad; het winteronderhoud. De laatste twee weken in november is het Tikibad gesloten voor publiek. In deze periode wordt er volledig onderhoud verricht in het Tikibad. Hierbij is de technische dienst en afdeling decoratie aanwezig en ook een aantal toezichthouders en schoonmaakmedewerkers. Er wordt veel schilderwerk uitgevoerd en technisch onderhoud en daarnaast worden er onderdelen in het bad schoongemaakt die normaal gesproken niet schoongemaakt kunnen worden, zoals het schoonmaken van de baden.

Het is hier duidelijk dat het gaat om het vastleggen van werkafspraken. De gegevens die hier beschreven zijn resulteren in schoonmaakroosters en zijn afgeleid van de functiebeschrijvingen. Het is dan ook duidelijk dat het hierbij gaat om de beschrijving van een technisch proces.

¹⁸ Kooten, van K. Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. code 2331 Blz. 34

Controle schoonmaakwerkzaamheden

Zoals uit de functiebeschrijvingen naar voren is gekomen zijn de supervisors verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de medewerkers. Een van de taken is dan ook het controleren van onder andere de schoonmaakwerkzaamheden. De zwembadmedewerkers maken voor openingstijd en na sluitingstijd schoon. Deze werkzaamheden worden gecontroleerd door de supervisors. De schoonmaakwerkzaamheden die worden uitgevoerd door de schoonmaakmedewerkers worden niet gecontroleerd door de supervisors, aangezien zij van mening zijn dat zij geen zicht hebben op de werkzaamheden van deze medewerkers. Zij zijn dan ook niet op de hoogte van de schoonmaakroosters die hangen in de personeelsruimte. Er zijn verder geen procedures bekend over het controleren van de schoonmaakwerkzaamheden.

De manager voert regelmatig controleronden uit, maar deze zijn niet specifiek gericht op de schoonmaak. De manager let op meerdere aspecten die binnen het Tikibad van belang zijn.

Op periodieke basis worden de vloeren in het Tikibad gecontroleerd door een extern bedrijf. Dit bedrijf neemt vloermonsters en bepaalt uiteindelijk of de vloeren hygiënisch schoon zijn. Uit de laatste resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de vloeren zeer schoon zijn.

Klachtenregistratie

De klachten die het Tikibad binnenkrijgt worden vrijwel meteen aangepakt. De klachten worden ingevuld op een klachtenregistratieformulier. Deze formulieren worden vervolgens in een map opgeslagen. De klachten worden veelal gecompenseerd met vrijkaarten.

De aanleiding van dit onderzoek is de vele klachten die Duinrell ontvangen heeft naar aanleiding van de schoonmaak in het Tikibad. Na onderzoek is gebleken dat klachten, voor de aanstelling van de nieuwe manager, nooit geregistreerd zijn. Er is dus geen inzicht in de hoeveelheid klachten en de aard van de klachten. De nieuwe manager heeft in november 2003 een start gemaakt met de registratie van de klachten, maar de klachten die sinds die tijd zijn ontvangen hebben geen betrekking op de schoonmaak.

Sociale processen

In deze subparagraaf worden de sociale processen¹⁹ beschreven. Deze processen worden gekenmerkt door het besteden van aandacht aan de medewerkers. Voorbeelden zijn: personeelsbegeleiding, opleiding, training, arbeidsvoorwaarden en arbeidsvoorzieningen.

Inwerkprocedures

Voor het inwerken van nieuwe toezichthouders zijn geen standaard procedures opgesteld, maar geschiedt op basis van ervaring. De supervisor bepaald met wie de nieuwe medewerker meeloopt. Er is duidelijk geworden uit de interviews met de medewerkers dat de training iedere keer anders verloopt, met als gevolg dat de er verschillende werkmethoden ontstaan. Voor het inwerken van de schoonmaakmedewerkers geldt hetzelfde als beschreven staat bij de toezichthouders.

Het inwerken van nieuwe supervisors wordt gedaan door de manager en de fulltime supervisors. De nieuwe supervisor loopt mee met de manager en de supervisors en dan krijgt deze persoon zoveel mogelijk te zien en uitgelegd en de nieuwe supervisor krijgt tussendoor uiteraard de gelegenheid vragen te stellen. Naast de inwerking in het Tikibad, heeft de nieuwe supervisor verschillende gesprekken met andere personen binnen Duinrell om kennis te maken met deze personen en een beeld te krijgen van de werkzaamheden van andere afdelingen.

Werving en selectie

In de zomerperiode is het Tikibad 12 uur per dag geopend gedurende zeven dagen per week. In de wet hygiëne en veiligheid bad- en zwemgelegenheden wordt onder andere een eis gesteld aan de hoeveelheid toezichthouders dat aanwezig moet zijn in het bad. Aangezien de prognose van het aantal te verwachten gasten in de zomerperiode veel hoger ligt dan in de winterperiode is het noodzaak meer toezichthouders aan te nemen. Deze eis is opgenomen in het toezichtplan en op basis van deze eis die gesteld wordt in de wet kan er een formatieplanning gemaakt worden

¹⁹ Kooten, van K. Integraal kwaliteitsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. code 2331 Blz. 35

Mensen die geïnteresseerd zijn in het werken bij Duinrell kunnen reageren op advertenties en hun sollicitatiebrief insturen, opensollicitaties zijn ook altijd welkom. Ieder jaar worden er selectiedagen georganiseerd voor de toekomstige nieuwe (seizoen) medewerkers om ze kennis te laten maken met de organisatie.

De werving van nieuwe medewerkers gaat in overleg met de afdeling personeelszaken. Er wordt een formatieplanning gemaakt, zodat er duidelijk wordt hoeveel medewerkers aangenomen kunnen worden. De nieuwe medewerkers moeten flexibel ingesteld zijn en een teamplayer zijn, verder moeten zij beschikken over een zwemdiploma. In het Tikibad komen veel nieuwe medewerkers binnen via het personeel dat reeds werkzaam is in het Tikibad.

Voor het werven van nieuwe supervisors is een gerichtere aanpak noodzakelijk. Er wordt gekeken naar de competenties die genoemd staan in de functiebeschrijving. Verder moet de nieuwe supervisors goed in het team passen, enige ervaring hebben op het gebied van leidinggeven en kennis hebben op het gebied van hygiëne en veiligheid in zwembaden.

Inkoop

Alle inkoopactiviteiten worden centraal aangestuurd door de afdeling facilitaire dienst. Er wordt centraal ingekocht en de facilitaire dienst heeft een beperkte voorraad in het magazijn opgeslagen. Het Tikibad vraagt goederen uit aan het magazijn en deze levert de goederen aan. De facilitair manager reageert op de aanvraag vanuit de verschillende afdelingen en zorgt dat de voorraad wordt aangevuld. De afdeling facilitaire dienst doet de bestellingen op het gebied van schoonmaakartikelen voor het Tikibad bij Gelecon BV. Gelecon levert naast producten ook diensten. Problemen op het gebied van schoonmaak kunnen voorgelegd worden en zij kunnen hierover advies uitbrengen.

3.3 Waardering van de medewerkers

Om de kwaliteit van de schoonmaak te waarborgen is het van belang dat de medewerkers tevreden zijn, dit is afgeleid uit het INK-model. Als de medewerker tevreden is draagt hij dit uit in zijn werk en natuurlijk ook naar de gast toe. De medewerkertevredenheid kan op basis van twee maatstaven in kaart worden gebracht: directe maatstaven en indirecte maatstaven²⁰.

Bij het gebruik van directe maatstaven wordt er direct naar de mening van de medewerker gevraagd in bijvoorbeeld een interview. Door middel van indirecte maatstaven kan ook de tevredenheid van de medewerker in kaart worden gebracht. Voorbeelden van indirecte maatstaven zijn: % ziekteverzuim, deelname aan cursussen, % leden personeelsvereniging, % openstaande vacatures, personeelsverloop, etc. Door deskresearch kunnen deze indirecte maatstaven verzameld worden.

Resultaten interviews

Door middel van interviews (open vragen) is in kaart gebracht wat de waardering van medewerkers is op onder andere het gebied van personeelsmanagement. Verder is er gevraagd naar de mening die het personeel heeft over het schoonmaakproces en de middelen die tot hun beschikking staan. De volledige interviews zijn toegevoegd in bijlage 6. In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews samengevat.

- Er is een gebrek aan het uitdragen van een eenduidig beleid door de supervisors, waardoor onduidelijkheid bestaat bij het personeel dat zowel in de weekenden als doordeweeks werkt
- Sinds de aanstelling van de nieuwe manager Tikibad in november 2003 zijn er veel nieuwe regels ingevoerd, waardoor weerstand is ontstaan
- Er is sprake van een slechte afstemming tussen toezichthouders en schoonmaakmedewerkers op het gebied van de uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden, het invoeren van een werkoverleg kan hierbij, volgens veel medewerkers, een positieve bijdrage leveren

²⁰ Hardjono T.W., De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding. 1996. Kluwer technische boeken BV. Deventer. ISBN: 90-26-72074-2 blz.106/107

- De sfeer onder het personeel is zeer goed en de medewerkers zijn collegiaal tegenover elkaar, er is echter wel sprake van twee “eilanden” binnen het Tikibad; de schoonmaakmedewerkers en de toezichthouders
- Er is sprake van diversiteit aan werkmethoden, doordat er geen eenduidige inwerkprocedures gehanteerd worden
- De personeelsroosters kloppen niet altijd, waardoor de medewerkers deze zelf goed moeten controleren
- Er heerst een cultuurprobleem onder de toezichthouders, doordat zij de schoonmaak als bijzaak zien
- De middelen en materialen die beschikbaar zijn, zijn over het algemeen voldoende aanwezig
- De medewerkers hebben het gevoel dat meedenken met de organisatie wel gewaardeerd wordt, zij hebben echter geen vertrouwen in de uitwerking ervan.

Momenteel is het Tikibad bezig met het herstructureren van de afdeling. Het is duidelijk geworden dat het personeel weerstand biedt tegen de veranderingen en zij zijn op dit moment dan ook vrij ontevreden. Dit is echter een fase, maar dat neemt niet weg dat er geen aspecten voor verbetering vatbaar zijn.

In het model van van Dante²¹ wordt duidelijk dat er verschillende stappen zijn die doorlopen worden bij ingrijpende veranderingen (bijlage 1). Hieruit blijkt dat de weerstand die het personeel biedt tijdelijk is.

De zeven stappen die van Dante onderscheidt zijn:

- ontkenning; ongelooft, verwarring, bedreiging
- angst; kritiek, agressiviteit, gebrek aan vertrouwen
- onderhandelen; gevecht om behoud oude positie, politieke manoeuvres
- depressie; terugtrekken, afhaken
- identificatie; verbinding met nieuwe positie, groeiende participatie, praktiseren nieuw gedrag
- herstel; nieuw commitment, aanpassing/flexibiliteit, acceptatie van het nieuwe
- uitdaging; trots, tevredenheid, gevoel van vrijheid

Indirecte maatstaven

De indirecte maatstaven kunnen ook iets zeggen over de mate van tevredenheid van de medewerkers, maar dan wel op een indirecte wijze. Het percentage ziekteverzuim is een indirecte maatstaf waarover beschikt kon worden.

Het percentage ziekteverzuim van de afdeling Tikibad is 3,14%. Dit percentage bevindt zich nog onder het gemiddelde van 3,69% van heel Duinrell. De percentages zijn terug te lezen in bijlage 7 en zijn gebaseerd op de gegevens van 1 november 2003 tot en met 31 maart 2004. Deze gegevens wijzen uit dat de medewerkers in deze periode minder vaak ziek zijn geweest ten opzichte van het gemiddelde van Duinrell. Dit betekent dat de medewerkers in het Tikibad niet opvallend ontevreden zijn, of in ieder geval deze ontevredenheid niet uitten in ziekmeldingen. Momenteel is 24 % van de medewerkers in het Tikibad lid van de personeelsvereniging. Deze maatstaf wijst uit dat niet veel medewerkers zich betrokken voelen bij de gehele organisatie. Uit de interviews is echter naar voren gekomen dat het Tikibad een eiland is binnen Duinrell en dat de sfeer onder het personeel zeer goed is. Dit betekent dat de sfeer onder het personeel in het Tikibad voldoende is, maar dat de sfeer binnen Duinrell wel voor verbetering vatbaar is.

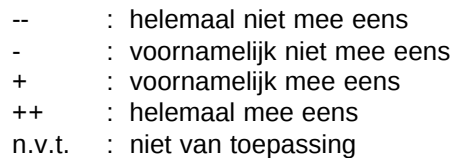
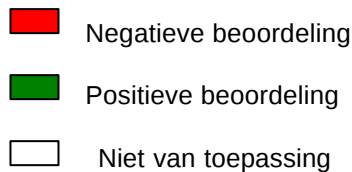
3.4 Waardering van de gasten

In hoofdstuk 1 is duidelijk geworden dat de waardering van de gasten in kaart kan worden gebracht aan de hand van een tevredenheidsonderzoek. De resultaten naar aanleiding van de afgenomen enquêtes worden in deze paragraaf weergegeven.

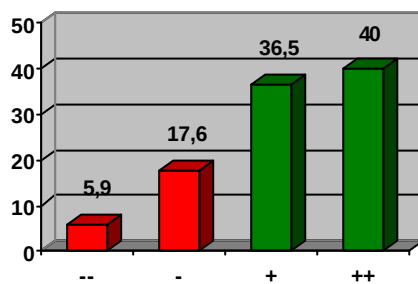
²¹ www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model.htm

Resultaten tevredenheidsonderzoek

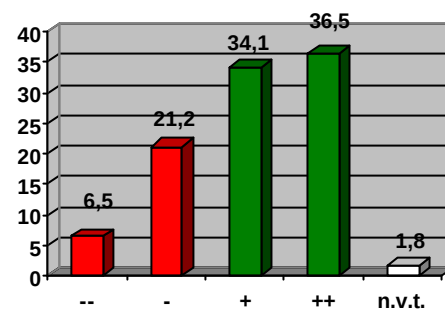
Allereerst kan er een grafisch overzicht worden gegeven van de waardering van de gast op de verschillende vragen die zijn gesteld. (de enquête die is afgenomen is toegevoegd in bijlage 8) Op de verticale as staan de percentages weergegeven en op de horizontale as staan de antwoordmogelijkheden weergegeven.



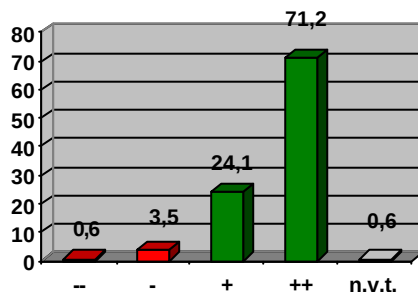
Garderobe



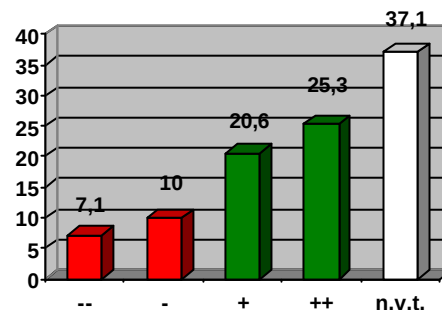
Sanitair



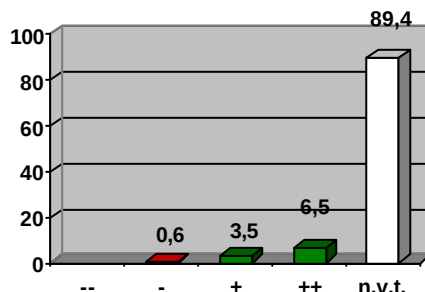
Zwemzaal



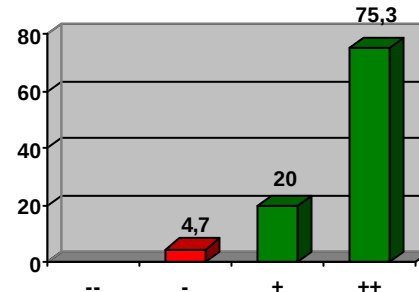
Horeca



Sauna



Gevoel van veiligheid



Zoals uit de grafieken is af te lezen zijn er meer positieve als negatieve resultaten uit het tevredenheidsonderzoek naar voren gekomen. Dit betekent dat de gasten redelijk tevreden zijn op het gebied van hygiëne in het Tikibad.

De organisatie wil uiteindelijk een zo hoog mogelijke topbox-percentages bereiken. De top-box houdt de categorie ++ in. De organisatie vindt een + (of lager) niet goed genoeg, omdat de gasten wel positief zijn ten opzichte van de hygiëne, maar zij hebben nog wel op- of aanmerkingen.

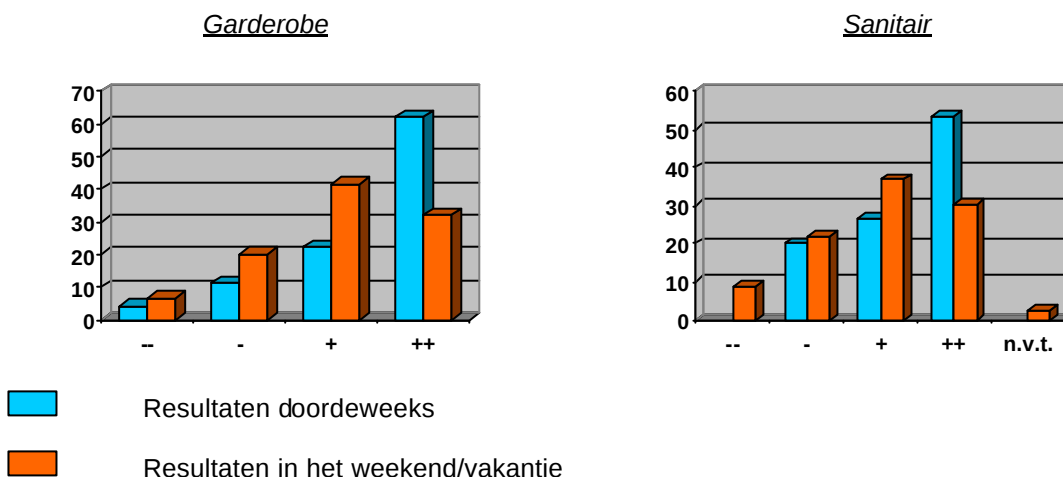
Natuurlijk is de organisatie wel tevreden met een +, maar het resultaat kan altijd verbeterd worden. De doelen worden gesteld aan de hand van het topbox-percentages. De verschillende resultaten worden hieronder apart geanalyseerd en toegelicht.

Garderobe en sanitair

De garderobe heeft in totaal een positieve score van 76,5%, hiervan vindt 40% dat de garderobe goed schoon is en 36,5% geeft wel een positieve score, maar vindt dat de hygiëne in de garderobe nog wel beter kan. Dit betekent dus dat 60% van alle ondervraagden niet of niet geheel tevreden is over de hygiëne in de garderobe van het Tikibad.

De resultaten naar aanleiding van de hygiëne in de sanitaire ruimtes komen vrijwel overeen met de resultaten van de garderobe. In totaal heeft 70,6% van de ondervraagden de hygiëne van het sanitair positief beoordeeld. Hiervan vindt 36,5% dat de hygiëne van het sanitair goed is en 34,1% van de ondervraagden is wel positief, maar ziet nog wel verbetering. In totaal is dus 61,8% van alle ondervraagden niet of niet geheel tevreden over de hygiëne van de sanitaire ruimtes in het Tikibad. De categorie niet van toepassing is in dit kader nihil en kan daarom verwaarloosd worden.

Het tevredenheidsonderzoek is afgenomen op zowel de doordeweekse dagen als op de dagen in het weekend / vakantie. Zoals in hoofdstuk 1 reeds is vermeld zijn er in het weekend meer enquêtes afgenomen, vanwege het feit dat er op die momenten meer bezoekers komen in het Tikibad. Dit betekent dat de resultaten die zijn vergaard in het weekend / vakantie zwaarder meetellen in het eindresultaat. Hieronder volgt een grafische weergave van de garderobe en het sanitair opgesplitst in resultaten verkregen in het weekend/ vakantie en resultaten verkregen op doordeweekse dagen. Deze resultaten wijzen uit dat, zowel de garderobe als het sanitair, in het weekend / vakantie slechter scoren dan op de doordeweekse dagen.



In bijlage 9 zijn de resultaten van alle ruimtes, opgesplitst in resultaten die vergaard zijn in het weekend / vakantie en resultaten die vergaard zijn op de doordeweekse dagen, weergegeven.

Zwemzaal

De score van de zwemzaal is zeer goed. Maar liefst 71,2% van de ondervraagden is geheel tevreden over de hygiëne in de zwemzaal. In de enquête is de mogelijkheid geboden om opmerkingen te geven of suggesties ter verbetering aan te dragen. Er zijn wel een aantal opmerkingen gegeven naar aanleiding van de hygiëne in de zwemzaal. Hoopjes vuil en rondslingerende pleisters moeten direct verwijderd worden en de loopgangen moeten goed in de gaten worden gehouden. Op deze manier kan deze ruimte prima onderhouden worden. De resultaten in het weekend en op de doordeweekse dagen zijn vrijwel aan elkaar gelijk.

Horeca

De horeca heeft naar verhouding ook een positieve beoordeling gekregen. Maar gezien het feit dat het bereiken van de ++ het doel is moet er nog heel wat verbeterd worden om deze score te verhogen. Slechts 25,3% van de ondervraagden is geheel tevreden in tegenstelling tot 37,7 % van

de ondervraagden die niet of niet geheel tevreden is. Veel ondervraagden hebben geen gebruik gemaakt van de horeca, dit verklaart het hoge percentage niet van toepassing (37,1%). Op deze manier kan er niet geheel worden uitgegaan van dit resultaat.

Sauna

Aangezien bijna 90% van de ondervraagden geen gebruik gemaakt heeft van de sauna kan er weinig gezegd worden over de waardering van gast op het gebied van hygiëne in de sauna. Het grootste deel van de personen die wel in de sauna zijn geweest geven een positieve beoordeling, maar deze antwoorden berusten teveel op toeval, omdat er te weinig reacties zijn.

Veiligheid

Het gevoel dat de ondervraagden hebben ten aanzien van de veiligheid is zeer goed. 75,4 % geeft een goede beoordeling in tegenstelling tot 24,7% die de veiligheid wel verbeterd willen zien. Tijdens het afnemen van enquêtes is duidelijk geworden dat de ondervraagden bij veiligheid vooral denken aan het toezicht in het bad en aan de stoplichten en instructies bij de glijbanen. Dit betekent dat de gasten veiligheid en hygiëne niet met elkaar in relatie brengen.

De scores op het gebied van het gevoel van veiligheid bieden geen grote verschillen als de resultaten worden opgesplitst in resultaten afkomstig uit weekend / vakantie of doordeweeks. (bijlage 9)

Totaalbeleving

De enquêtes zijn mondeling afgenomen om ervoor te zorgen dat de antwoorden die zijn gegeven alleen gebaseerd worden op het oordeel van de gast ten opzichte van de hygiëne. Tijdens het afnemen van de enquêtes konden de gasten er dan op gewezen worden dat het onderzoek alleen is gericht op hygiëne. Gedurende het afnemen van de enquêtes is naar voren gekomen dat de gasten ook op andere gebieden, zoals techniek en prijzen, opmerkingen gaven. Bij de gasten gaat het duidelijk om de totaalbeleving die zij hebben gekregen van het Tikibad. Er kan vanuit worden gegaan dat de gasten minder tevreden zijn als er ook andere aspecten niet aan hun verwachtingen voldeden. Dit betekent dat de algehele tevredenheid van de gasten wordt bepaald door een veelheid aan factoren en daarnaast verschilt de tevredenheid per individu.

3.5 Waardering van de maatschappij

Duinrell heeft een maatschappelijke functie. Duinrell biedt, vooral in het zomerseizoen, een grote mate aan werkgelegenheid. Het personeel kan zich bij Duinrell goed ontwikkelen, vanwege de diversiteit aan functies binnen het bedrijf. Wassenaar is mede door Duinrell een bekende plaats geworden en dit heeft positieve economische gevolgen met zich meegebracht.

De verwachting is dat de maatschappij ten opzichte van de schoonmaak verwacht dat Duinrell werkt met milieuvriendelijke producten.

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn vijf factoren van het INK-model weergegeven; management van middelen, management van processen en de waardering van de medewerkers, gasten en maatschappij. Deze factoren zijn specifiek gericht op de schoonmaak in het Tikibad.

Duinrell heeft een budget beschikbaar gesteld voor het Tikibad, maar er is niet duidelijk hoe dit budget tot stand is gekomen. Er is niet veel informatie beschikbaar over de schoonmaak en het management heeft geen inzicht in de middelen en materialen die gebruikt worden bij het uitvoeren van de schoonmaakwerkzaamheden. Het Tikibad heeft een start gemaakt met het professionaliseren van het schoonmaakproces. Er heeft een demonstratie plaatsgevonden voor schrob-zuigmachines. Het management is daar momenteel nog over in onderhandeling.

De dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden worden uitgevoerd door zowel schoonmaakmedewerkers als toezichthouders. De schoonmaakmedewerkers voeren ook wekelijkse werkzaamheden uit. Eenmaal per jaar wordt er groot onderhoud verricht in het Tikibad.

Er worden dan technische werkzaamheden en schilderwerkzaamheden uitgevoerd en ook schoonmaakwerkzaamheden die normaal gesproken niet uitgevoerd kunnen worden.

De controle van de schoonmaakwerkzaamheden is de taak van de supervisors. De werkzaamheden worden vrijwel niet gecontroleerd, aangezien zij geen inzicht hebben in de uit te voeren werkzaamheden. Op periodieke basis worden de vloeren gecontroleerd door een extern bedrijf. Sinds de aanstelling van de nieuwe manager in november 2003 is er een start gemaakt met de registratie van de klachten die binnen komen bij het Tikibad.

De werving en selectie van nieuw personeel wordt gedaan op basis van een formatieplanning die is gemaakt naar aanleiding van de eisen die gesteld worden aan het toezicht vanuit de wetgeving. De werving en selectie vindt in overleg met de afdeling personeelszaken plaats.

De inkoop is centraal georganiseerd en ondergebracht bij de facilitaire dienst. De schoonmaakartikelen die nodig zijn voor het Tikibad worden ingekocht bij Gelecon BV.

De waardering van de medewerkers is in kaart gebracht door het afnemen van interviews (bijlage 6) De medewerkers zijn vrij ontevreden en dit heeft te maken met de weerstand die zij bieden ten opzichte van de veranderingen die plaatsvinden in het Tikibad. Uit de indirecte maatstaven valt niet duidelijk op te maken dat de medewerkers ontevreden zijn.

De gasten geven over het algemeen een positieve beoordeling ten aanzien van de hygiëne in het Tikibad. De kritieke punten op het gebied van hygiëne in het Tikibad zijn de garderobe en het sanitair, omdat ongeveer 60% van de ondervraagden niet of niet geheel tevreden zijn over de hygiëne in deze ruimtes. De zwemzaal daarentegen heeft zeer goed gescoord in het tevredenheidsonderzoek.

Over de horeca en de sauna kan geen goede uitspraak worden gedaan, aangezien er te veel ondervraagden zijn die niet in deze ruimtes zijn geweest. Het gevoel van veiligheid is goed en wordt niet in relatie gebracht met de hygiëne.

Er is duidelijk geworden dat de tevredenheid van de gasten wordt bepaald door een veelheid aan factoren en per individu verschillend is. De gasten zijn minder tevreden op het gebied van hygiëne als er ook andere factoren onvoldoende zijn.

Duinrell heeft een maatschappelijke functie vanwege de grote werkgelegenheid die wordt gecreëerd. De maatschappij verwacht op het gebied van schoonmaak dat er wordt gewerkt met milieuvriendelijke producten.

4. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen alle conclusies onder elkaar worden gezet die getrokken kunnen worden naar aanleiding van de resultaten afkomstig uit het gehouden onderzoek. Voordat echter de conclusies worden getrokken, wordt eerst de gewenste situatie vastgesteld.

4.1 Gewenste situatie

Bij het vaststellen van de gewenste situatie vormen de opgestelde doelstellingen de basis. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is namelijk het realiseren van deze doelstellingen.

Doelstellingen:

- het verbeteren en waarborgen van de kwaliteit van de schoonmaak
- het invoeren van een handboek Tikibad
- het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau

Na het uitvoeren van het tevredenheidsonderzoek onder de gasten is een vierde doelstellingen geformuleerd: het behalen van een zo hoog mogelijke top-boxpercentage.

Naast deze doelstellingen zijn er nog een drietal andere aspecten waar rekening mee moet worden gehouden bij het vaststellen van de gewenste situatie. Deze aspecten zijn de waardering van de medewerkers, gasten en maatschappij. Zoals weergegeven in het INK-model hebben al deze aspecten een bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit. De waardering van de gasten en het realiseren van de doelstellingen zijn bij het vaststellen van de gewenste situatie veruit de belangrijkste onderdelen, zo blijkt uit de wegingsfactoren die staan weergegeven in het INK-model.

4.2 Conclusies

Het realiseren van de opgestelde doelstellingen is de grondslag voor dit onderzoek. Dit is dan ook de reden dat allereerst de resultaten uit het onderzoek in relatie zijn gebracht met de opgestelde doelstellingen. Vervolgens worden de overige conclusies in dezelfde volgorde weergegeven als reeds in het rapport is gedaan.

Kwaliteitsniveau hygiëne

De aanleiding van het onderzoek is de vele klachten die Duinrell ontvangen heeft ten aanzien van de schoonmaak in het Tikibad. Er is echter uit deskresearch gebleken dat de klachten, tot aan de aanstelling van de nieuwe manager Tikibad, nooit geregistreerd zijn. Deze uitspraak kan dus niet onderbouwd worden met vastgelegde documenten waaruit zou kunnen blijken dat de klachten een feit zijn.

Om toch te onderzoeken of deze uitspraak enige waarheid bevat is een tevredenheidsonderzoek onder de gasten gehouden. De resultaten uit dit onderzoek wijzen uit dat de gasten redelijk tevreden zijn over de schoonmaak. Daarnaast is er op het vloeronderzoek, dat regelmatig uitgevoerd wordt door een extern bedrijf, zeer goed gescoord.

De kwaliteit van de schoonmaak is dus, zo wijst dit onderzoek uit, nog niet zo slecht als de organisatie vooraf verwachtte. Dit neemt niet weg dat de kwaliteit natuurlijk altijd verbeterd kan worden.

Structuur schoonmaakproces

De manager Tikibad wil een handboek Tikibad invoeren om structuur aan te brengen in het Tikibad. In het handboek worden middelen en processen vastgelegd en op die manier gestandaardiseerd. Er is uit het INK-model duidelijk geworden dat management van processen en de inzet van middelen onderdeel zijn bij het verbeteren van de kwaliteit. Deze aspecten zijn te beïnvloeden om zo het resultaat te optimaliseren. Om de processen en middelen te verbeteren zullen deze factoren allereerst inzichtelijk moeten worden gemaakt, aangezien dit momenteel niet het geval is binnen het Tikibad.

Een handboek biedt hier dus inderdaad uitkomst. In het handboek kunnen onder andere standaard procedures omschreven worden en roosters worden vastgelegd. In de aanbevelingen wordt teruggekomen op dit handboek.

In de interviews met de medewerkers is een vraag gesteld over de invoering van een zodanig handboek. Veel medewerkers vinden dat een handboek een positieve bijdrage kan leveren aan onder andere het schoonmaakproces. Dit betekent dat er onder het personeel draagvlak is voor het invoeren van een handboek Tikibad. De implementatie wordt hiermee vereenvoudigd.

Medewerkertevredenheid

Door middel van interviews is de tevredenheid van de medewerkers in kaart gebracht op het gebied van de schoonmaakwerkzaamheden en personeelsmanagement. De weegfactor van de waardering van de medewerkers is 9%, zo blijkt uit het INK-model. Als dit aandachtgebied in relatie gebracht wordt met het personeelsbeleid dat gehanteerd wordt binnen Duinrell kan er geconcludeerd worden dat de waardering van de medewerkers zeker belangrijk is. Uit het personeelsbeleid komt duidelijk naar voren dat Duinrell het belangrijk vindt dat de medewerker plezier heeft in zijn werk zodat deze dit uitdraagt in zijn werk en dus naar de gast toe. De waardering van de medewerker moet dus zeker meegenomen worden in het verbeter- en waarborgingstraject van de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad.

De medewerkers zijn vrij ontevreden en dit heeft te maken met de weerstand die zij bieden ten opzichte van de veranderingen die plaatsvinden in het Tikibad. Uit de interviews zijn een aantal aspecten naar voren gekomen die de medewerkers graag verbeterd zien:

- Het uitdragen van een eenduidig beleid door alle supervisors
- Betere afstemming tussen schoonmaakmedewerkers en toezichthouders
- Het hanteren van eenduidige inwerkprocedures

Verder heeft het personeel wel het gevoel dat ze mee kunnen denken met de organisatie maar zij zijn onzeker over het feit of er daadwerkelijk actie ondernomen wordt.

Tevredenheid gasten

De tevredenheid van de gasten is door middel van een korte enquête in kaart gebracht. Zoals hierboven al staat aangegeven zijn de gasten redelijk tevreden over de schoonmaak binnen het Tikibad.

Vanwege het feit dat de gasten het bestaanrecht zijn van de organisatie zal de waardering van de gasten zwaar meetellen in het traject ter verbetering en waarborging van de kwaliteit op het gebied van hygiëne in het Tikibad. Hierbij komt dat de waardering van de gasten de hoogste wegingsfactor heeft in het INK-model namelijk 20 %.

Uit het tevredenheidsonderzoek is naar voren gekomen dat de garderobe en het sanitair de kritieke punten zijn op het gebied van hygiëne in het Tikibad. Zo'n 60% van de ondervraagden vinden dat deze ruimtes niet of niet geheel schoon zijn. Er is opgevallen dat er doordeweeks beter gescoord wordt op deze aspecten dan in het weekend / vakantie. De zwemzaal daarentegen heeft zeer goed gescoord in het tevredenheidsonderzoek, maar dat neemt niet weg dat deze ruimte niet verder verbeterd kan worden op het gebied van hygiëne. Over de horeca en de sauna kan geen goede uitspraak worden gedaan, omdat veel ondervraagden niet in deze ruimtes zijn geweest. Het veiligheidsgevoel in het Tikibad is zeer goed en heeft geen relatie met de hygiëne in het Tikibad. De tevredenheid van de gasten wordt bepaald door verschillende factoren en daarnaast is de tevredenheid persoonsgebonden.

5. Beleidsadviezen

De conclusies zijn getrokken nadat de huidige situatie geheel in kaart is gebracht en de gewenste situatie is vastgesteld. Uit de conclusie is op te maken dat de kwaliteit van de schoonmaak op verschillende aandachtspunten verbeterd kan worden. Nu is het zaak om concrete actiepunten aan te dragen om de kwaliteit ook daadwerkelijk te kunnen verbeteren.

In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen gedaan worden ter verbetering van de kwaliteit op het gebied van hygiëne in het Tikibad. Natuurlijk zijn de doelstellingen hierbij in ogenschouw genomen.

5.1 Verbeteren kwaliteit hygiëne Tikibad

Het INK-model heeft aangegeven dat er veel verschillende factoren bepalend zijn voor de kwaliteit van organisaties. Uit dit onderzoek, gebaseerd op het INK-model, is gebleken dat niet alle factoren optimaal zijn vormgegeven op het gebied van hygiëne in het Tikibad. Om een zeer hoog hygiëne niveau te behalen zal optimale kwaliteit bewerkstelligd moeten worden en is het dus noodzakelijk om op alle factoren maximaal te scoren.

De doelstelling om een zeer hoog hygiëne niveau te behalen is echter een lange termijn doelstelling. Het is niet haalbaar om deze doelstelling direct te realiseren, maar dat is ook niet noodzakelijk. Het is juist beter om in kleine stappen de kwaliteit te verbeteren, zodat de organisatie voldoende tijd heeft om goed om te kunnen gaan met de veranderingen.

De kwaliteit op het gebied van hygiëne zal in eerste instantie verbeterd moeten worden om vervolgens deze kwaliteit te waarborgen en dus continue te kunnen verbeteren.

Invoering handboek Tikibad

De invoering van een handboek draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit op het gebied van hygiëne. Er wordt op deze manier structuur aangebracht in het totale schoonmaakproces. Procedures en middelen worden in kaart gebracht en overzichtelijk gemaakt. Het schoonmaakproces wordt gestandaardiseerd waardoor het eenvoudig bewaakt kan worden.

Door middel van een handboek zal er duidelijkheid gecreëerd worden onder zowel supervisors als toezichthouders en schoonmaakmedewerkers. Er zal precies omschreven worden welke taken de verschillende partijen hebben. Er zal onder andere beschreven worden welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd door welke personen en welke middelen gebruikt moeten worden en welke risico's deze met zich meebrengen. Verder zullen er standaard formulieren in opgenomen worden zoals roosters en bestelformulieren.

Door de invoering van een handboek zal de medewerkertevredenheid verbeterd worden, aangezien er door middel van een handboek duidelijkheid gecreëerd wordt. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er momenteel een gebrek is aan het uitdragen van een eenduidig beleid en dat er voor de medewerker onduidelijkheid is ontstaan. Door middel van de invoering van een handboek kan deze onduidelijkheid worden weggenomen.

Aanschaf schrob-zuigmachines

Schrob-zuigmachines kunnen de kwaliteit ten aanzien van de hygiëne verbeteren, aangezien de machines in een veel gevallen in staat zijn de schoonmaakwerkzaamheden effectiever uit te voeren. De schrob-zuigmachines moeten dan ook gezien worden als hulpmiddel om de schoonmaakwerkzaamheden beter uit te kunnen voeren.

Het aanschaffen van schrob-zuigmachines zal uiteindelijk ook resulteren in een verhoging van de medewerkertevredenheid, aangezien de uit te voeren werkzaamheden verlicht worden door het gebruik van de machines. Het aanschaffen van schrob-zuigmachines kan uiteindelijk ook bijdragen aan een hogere efficiëntie, hierover wordt meer beschreven in paragraaf 6.2.

Werkoverleg

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het personeel van mening is dat de afstemming tussen de toezichthouders en de schoonmaakmedewerkers op het gebied van de schoonmaakwerkzaamheden voor verbetering vatbaar is. Door middel van het invoeren van werkoverleg met deze partijen kan dit probleem opgelost worden. Beide partijen kunnen in een dergelijk overleg hun verhaal doen en vervolgens samen naar een oplossing zoeken.

Op deze manier kunnen beide partijen begrip tonen voor andermans werkzaamheden en problemen, waardoor de onderlinge communicatie sterk verbeterd kan worden. Tenslotte zijn beide partijen betrokken bij het schoonmaakproces en zij zullen samen aan het gewenste resultaat moeten werken.

5.2 Waarborgen kwaliteit hygiëne Tikibad

Nadat de huidige kwaliteit van de hygiëne is verbeterd kan er een start worden gemaakt met het waarborgen van deze kwaliteit. Om de kwaliteit minimaal op peil te houden of zelfs nog verder te kunnen verbeteren kan er gebruikt gemaakt worden van de Deming-cirkel²².

Door middel van dit model kan de kwaliteit continu verbeterd worden. Door een aantal stappen te doorlopen kunnen de plannen uiteindelijk geëvalueerd worden en bijgesteld in dien noodzakelijk. Het model staat nader omschreven in hoofdstuk twee.

Het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau kan worden gerealiseerd door het waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne. Doordat steeds de vier stappen (plan, do, check, act) doorlopen worden kan de kwaliteit dan ook in stappen verbeterd.

Er zijn een aantal adviezen die gegeven kunnen worden om het waarborgproces van de kwaliteit te verbeteren. Deze aanbevelingen worden in deze paragraaf nader beschreven.

Periodieke controle

Om de kwaliteit van de schoonmaak te kunnen waarborgen is het onder andere noodzakelijk om controles uit te voeren op de schoonmaakwerkzaamheden. Dit is de taak van de supervisors, maar deze hebben momenteel geen inzicht in de uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden. Door het opstellen van een handboek wordt het schoonmaakproces inzichtelijk gemaakt. In dit handboek kunnen checklisten worden toegevoegd om de supervisors te ondersteunen bij het controleren van de schoonmaakwerkzaamheden. Er kan worden volstaan met een periodieke controle. Op deze manier kan er toch voldoende controle uitgevoerd worden, maar neemt het niet veel tijd in beslag.

Klachtenregistratiesysteem

Uit deskresearch is naar voren gekomen dat de klachten die het Tikibad ontvangt pas sinds november 2003 zijn geregistreerd. Klachten zijn belangrijk voor een organisatie omdat er op deze manier acties ondernomen kunnen worden om de knelpunten aan te pakken. De gasten zijn voor Duinrell het bestaanrecht van de organisatie. Hierdoor is het van belang de gasten ook optimaal te betrekken bij het continu verbeteren van de kwaliteit. De gasten moeten dan ook bewust gemaakt worden van het feit dat hun klachten serieus genomen worden. Daarbij speelt de manier waarop de klacht wordt aangenomen een grote rol. Over de invoering van een klachtenregistratiesysteem volgt meer in het implementatieplan.

Periodiek tevredenheidsonderzoek gasten

De resultaten van het tevredenheidsonderzoek hebben uitgewezen dat de gasten redelijk tevreden zijn. Vanwege het feit dat er in het hoogseizoen veel meer bezoekers zijn in het Tikibad is het een logische verwachting dat het tevredenheidsonderzoek in die periode andere uitkomsten zal brengen.

Het advies is hierbij dan ook om periodiek een tevredenheidsonderzoek te houden onder de gasten. De gasten zijn het bestaanrecht van de organisatie en hun waardering is dus zeer belangrijk. Bij het houden van periodieke tevredenheidsonderzoeken kan continu de kwaliteit gemeten worden en vervolgens bijgesteld indien nodig.

Werkoverleg

Een werkoverleg met de schoonmaakmedewerkers en toezichthouders draagt ook bij aan het waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne. De werkzaamheden kunnen beter op elkaar worden afgestemd. In het werkoverleg kunnen problemen behandeld worden en geëvalueerd en medewerkers kunnen zelf ideeën aandragen om het schoonmaakproces te verbeteren. Op deze

²² Berenschot. Het managementmodellenboek, 's Gravenhage, Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN: 90-6155-928-6 blz. 62/63, www.ink.nl/index_ink.htm

manier worden de medewerkers betrokken in het proces om de kwaliteit te waarborgen. De medewerkers zijn ten slotte diegene die de werkzaamheden uitvoeren en zij weten dan ook als geen ander waar eventuele knelpunten liggen.

5.3 Adviezen naar aanleiding van het tevredenheidsonderzoek

Vanwege het feit dat het tevredenheidsonderzoek een op zich zelf staand onderzoek is, is er voor gekozen om de adviezen, die naar aanleiding van dit onderzoek kunnen worden gegeven, apart weer te geven.

Extra personeel inzetten

Om de hygiëne te verbeteren in de garderobe en de sanitaire ruimtes is het noodzakelijk om meer schoonmaakmedewerkers in te zetten in de drukke periodes. Op deze manier kunnen de paden, de kleedhokjes en de toiletten en douches vaker schoongemaakt worden. Dit is nodig omdat in deze twee ruimtes veel mensen in en uitlopen. Het personeel kan dan op deze manier ook alerter reageren op de gasten wanneer zij met hun buitenschoenen over de groene paden lopen (groene paden mogen niet betreden worden met buitenschoenen, rode paden juist wel).

Klantgerichtheid bevorderen

De tevredenheid van de gast kan verbeterd worden door gastgericht te werken. Dit betekent dat er wordt ingespeeld op de verwachtingen van de gast. Zowel op beleidsniveau als op tactisch en operationeel niveau is het noodzakelijk om de gast centraal te stellen. Op deze manier kan de ervaring van de dienstverlening overeenkomen met de verwachtingen die de gast vooraf had. De dienstverlening kan de verwachtingen zelf gaan overtreffen.

Apart tevredenheidsonderzoek sauna en horeca

Uit het tevredenheidsonderzoek is naar voren gekomen dat veel ondervraagden niet in sauna en de horecagelegenheid zijn geweest. Er kan dus geen goed beeld worden gegeven van de tevredenheid op het gebied van hygiëne in deze twee ruimtes. Het is toch van belang om ook de waardering van de gasten op het gebied van hygiëne in deze ruimtes in kaart te brengen. Dit is belangrijk om ook de kwaliteit van de hygiëne in die ruimtes continu te kunnen verbeteren. Om een goede uitspraak te kunnen doen is het dan noodzakelijk om een apart tevredenheidsonderzoek uit te voeren onder de horecagasten en saunagasten.

5.4 Voorwaarden tot succes

Om met succes de kwaliteit van de hygiëne te verbeteren en te waarborgen zijn er een aantal voorwaarden waaraan moet worden voldaan.

Opstellen algeheel beleid

Allereerst is het belangrijk om een algeheel beleid op te stellen voor Duinrell. In dit beleid moet duidelijk weergegeven zijn waar Duinrell voor staat, wat wil Duinrell uitstralen naar de gast toe, maar ook naar de samenleving toe. Op deze manier weet de hele organisatie wat de richtlijn is. De verschillende afdelingen kunnen een afdelingsbeleid opstellen dat aansluit op dit algeheel beleid. Op deze manier kunnen de afdelingen duidelijk maken welke doelen zij nastreven, waardoor er betere afstemming plaats kan vinden tussen de afdelingen. Eens in het jaar zullen deze doelstellingen moeten worden geëvalueerd en zonodig bijgesteld. Op deze manier kan er professioneler gewerkt worden en kan ook de doelstelling samenwerken sneller behaald worden.

Bewust omgaan met de stappen 'check' en 'act'

Een andere voorwaarde om met succes de kwaliteit te verbeteren en te waarborgen is dat de organisatie zich bewust moet worden van de fouten die zij maakt. Er moet bewust worden omgegaan met de stappen 'check' en 'act'. De maatregelen om de kwaliteit te controleren zijn reeds beschreven in de vorige paragraaf. Het is echter wel van belang dat er ook daadwerkelijk actie ondernomen wordt om de knelpunten aan te pakken. Om de kwaliteit met succes te

verbeteren en te waarborgen moet de organisatie de fouten allereerst accepteren en vervolgens evalueren en bijstellen. Om uiteindelijk wel de doelstellingen te kunnen realiseren.

Supervisors bewust maken van essentie onderzoek

Tijdens de uitvoering van het onderzoek is duidelijk geworden dat de supervisors de essentie van het onderzoek niet inzien. Om de supervisors bewust te maken van de essentie van onder andere het tevredenheidsonderzoek is het van belang ze optimaal te betrekking in het traject ter verbetering en waarborging van de kwaliteit van de hygiëne (maar ook op het gebied van veiligheid en andere aandachtspunten binnen het Tikibad). Op dit te bereiken kunnen de resultaten van dit onderzoek aan de supervisors getoond worden en ze daarbij de mogelijkheid bieden zelf na te denken over oplossingen voor de gevonden knelpunten.

Medewerkers motiveren

Om de kwaliteit van de hygiëne te verbeteren is het noodzakelijk om allereerst tevreden medewerkers te hebben. Daarnaast is het noodzaak dat de medewerkers ook gemotiveerd zijn om de mee te werken aan het verbeteren van de kwaliteit en op deze manier ook invulling te kunnen geven aan de klantgerichtheid.

Rekening houden met de emotionele kant van veranderen²³

Mensen willen best veranderen, maar zij willen niet veranderd worden. Bij een veranderproces komt je een veelheid aan emoties tegen. Er zijn drie essentiële succesfactoren voor een goede implementatie; concreet resultaat, commitment en communicatie.

Bij concreet resultaat gaat het erom dat het duidelijk wordt wat men nou eigenlijk wil bereiken met de verandering. De emoties kan je voor zijn door te beredeneren wat de winst en het verlies is voor alle betrokkenen. Als dit duidelijk is kunnen gesprekken worden aangegaan met de betrokkenen. 'Onzekerheid is killing' en daardoor is het noodzakelijk om duidelijkheid te bieden. Blijf continu in gesprek, wees open en eerlijk. Hierdoor ontstaat vertrouwen en uiteindelijk betrokkenheid. Wees als manager (supervisor) zelf ook oprecht betrokken. Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers na duidelijkheid, commitment van het management het belangrijkste vinden. Communicatie over de verandering is belangrijk en moet gericht zijn op individuen, aangezien emoties per individu verschillen.

Om de implementaties als nog niet te laten mislukken is het verstandig om continuïteit aan te brengen. Wees consistent in het volgen van de gekozen strategie. Besteed er aandacht aan een houdt oog voor detail.

5.5 Ter overweging

De hygiëne (en de veiligheid) in het Tikibad kan onder andere gewaarborgd worden door middel van het keurmerk Veilig & Schoon²⁴. Om in aanmerking te komen voor het keurmerk moet er worden voldaan aan een veelheid van eisen. De wettelijke eisen dienen hierbij als ondergrens en daarboven op worden een aantal extra kwaliteitseisen gesteld afgeleid van de eisen en wensen die klanten/gasten, eigenaren, zwembadmanagement en overheden stellen aan zwembaden.

De kwaliteit van de hygiëne (en veiligheid) kan door het behalen van dit keurmerk gewaarborgd worden, doordat er periodieke controles worden uitgevoerd om te controleren of de organisatie nog steeds voldoet aan de opgestelde eisen.

Het management in het Tikibad beschikt echter over veel kennis op het gebied van veiligheid en hygiëne en daarom is het behalen van het keurmerk geen meerwaarde voor het bedrijf. Het management kan de eisen die gesteld worden aan zwembaden door de stichting zwembadkeur als uitgangspunt nemen voor het Tikibad en vervolgens kunnen deze eisen en wensen worden aangescherpt op basis van de resultaten van het periodieke tevredenheidsonderzoek, de gegevens die verzameld worden in het klachtenregistratiesysteem en de knelpunten die naar voren komen uit het werkoverleg. Op deze manier wordt de hygiëne vanuit verschillende oogpunten aangepakt.

²³ *Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden.* Vakblad: Kwaliteit in bedrijf. April 2004 20^e jaargang nr. 3 blz. 6 t/m 9.

²⁴ www.zwembadkeur.nl

6. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een plan opgezet om de geformuleerde adviezen te implementeren. In de eerste paragraaf wordt concreet aangegeven op welke wijze de adviezen kunnen worden geïmplementeerd.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de consequenties die de adviezen met zich meebrengen. Op deze manier kan er een totaal beeld gegeven worden van het plan dat uitgevoerd dient te worden om de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad te verbeteren en te waarborgen. In de laatste paragraaf wordt vervolgens een tijdspad uitgezet, waarin duidelijk wordt hoeveel tijd de totale implementatie in beslag neemt.

6.1 Concrete uitwerking adviezen

In deze paragraaf worden de adviezen uit het voorgaande hoofdstuk verder uitgewerkt, zodat er direct kan worden overgegaan tot actie.

Handboek Tikibad

In het handboek Tikibad worden standaard procedures, formulieren en afspraken vastgelegd. Dit handboek is niet specifiek gericht op de schoonmaak, maar op alle activiteiten die uitgevoerd moeten worden ten behoeve van het Tikibad.

Allereerst is het belangrijk om het Tikibadbeleid hierin weer te geven zodat het duidelijk is welke richtlijnen gelden voor het Tikibad. Daarnaast is het van belang te weten welke taken de verschillende personen binnen het Tikibad hebben. Dit kan duidelijk worden gemaakt door de functiebeschrijvingen in het handboek op te nemen. Vervolgens kunnen procedures vastgelegd worden zoals werving en selectie, training, klachtenafhandeling en werkmethoden. Verder kunnen er standaardformulieren in bijgevoegd worden om de werkzaamheden te vereenvoudigen. Voorbeelden zijn; klachtenregistratieformulieren, schoonmaakroosters, bestelformulieren, enquête tevredenheidsonderzoek gasten en een checklist voor de supervisors. In het handboek kan eveneens aandacht worden besteed aan persoonlijke beschermingsmiddelen en veiligheidsvoorschriften voor het gebruik van gevaarlijke stoffen.

Het handboek wordt een dynamisch document dat te allen tijde kan worden aangepast en uitgebreid, waardoor het handboek up-to-date blijft. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de manager Tikibad en de supervisors. Nieuwe regels, procedures, veranderingen in de wetgeving etc. kunnen worden toegevoegd in het handboek. Het is echter wel belangrijk deze veranderingen ook kenbaar te maken aan de medewerkers.

Aanschaf schrob-zuigmachines

De aanschaf van de schrob-zuigmachines is door de manager Tikibad reeds in overweging genomen. Er is aan Gelecon, de leverancier van schoonmaakmiddelen en apparatuur, aangegeven dat er bepaalde problemen zijn bij het uitvoeren van de werkzaamheden. (douchewanden zijn moeilijk schoon te maken en er wordt verwacht dat de vloeren efficiënter kunnen worden uitgevoerd door middel van machines) Op basis van deze gegevens heeft Gelecon een demonstratie gegeven van een aantal machines, waarmee deze problemen het beste kunnen worden aangepakt.

De drie machines die gedemonstreerd zijn, zijn: de sanitairreinigingsmachine Maxifoam om de douchewanden en -vloeren mee te reinigen, de schrob/zuigmachine Fimap Type Gamma 56 om de vloeren in de zwemzaal mee te schrobben en direct mee droog te trekken en de schrobmachine Wirbel type C43 om de vloeren in de garderobe mee te schrobben. De kosten en baten van deze machines worden in paragraaf 6.2 tegenover elkaar gezet.

Werkoverleg

Een werkoverleg waar alle medewerkers van het Tikibad bij aanwezig zijn is niet haalbaar. De reden hiervan is het feit dat het Tikibad tot twaalf uur op een dag geopend is gedurende zeven dagen per week. Het is dus niet mogelijk om een moment vast te stellen waarop iedereen aanwezig kan zijn.

Het doel van dit werkoverleg is echter het afstemmen van de schoonmaakwerkzaamheden tussen toezichthouders en schoonmaakmedewerkers. Het idee is dan ook om een vertegenwoordiger aan te stellen onder de toezichthouders en een aparte vertegenwoordiger onder de schoonmaakmedewerkers. Deze twee personen kunnen dan onder leiding van een supervisor of manager problemen bespreken en ideeën aandragen ter verbetering van de samenwerking. Deze vertegenwoordigers vertegenwoordigen de belangen van alle medewerkers en hierbij is het dan ook van belang dat deze personen beschikken over goede communicatieve vaardigheden en aandacht tonen voor de meningen van andere personen.

Deze vorm van werkoverleg kan in eerste instantie het beste eenmaal per maand plaatsvinden. Zodra de afstemming sterk is verbeterd kan het werkoverleg plaatsvinden naar behoefte.

Het is bij het werkoverleg van belang dat er duidelijk wordt gemaakt wat het doel is van het werkoverleg en dat er vooraf een agenda wordt opgesteld. Op deze manier kan er efficiënt worden opgegaan met de tijd en kan ervoor gezorgd worden dat het werkoverleg een zinvolle bijeenkomst wordt.

Periodieke controle

Het controleren van de werkzaamheden is de taak van de supervisor. Door controle uit te oefenen wordt de medewerker gestimuleerd zijn werkzaamheden op de juiste wijze uit te voeren. Is dit niet het geval is het de taak aan de supervisor om de betreffende medewerker te corrigeren.

Om de werkzaamheden te kunnen controleren moeten allereerst de werkzaamheden inzichtelijk worden gemaakt. De invoering van het handboek Tikibad biedt hier een uitkomst. In dit handboek kan een checklist worden toegevoegd, waarop aandachtspunten worden weergegeven die van belang zijn bij het controleren van de werkzaamheden. Natuurlijk kan deze checklist worden opgesteld voor alle werkzaamheden en hoeft niet alleen gericht te worden op de schoonmaakwerkzaamheden.

Klachtenregistratiesysteem

Momenteel worden de klachten vastgelegd op een klachtenregistratieformulier. De klachten worden zoveel mogelijk verholpen en vervolgens toegevoegd in de klachtenmap.

Om dit proces te beheersen kunnen de klachten het beste worden vastgelegd in het softwareprogramma Excel, waarbij ook vermeld wordt wat de status is van de klacht, welke personen verantwoordelijk zijn voor het verhelpen van de klacht en welke persoon de klacht in behandeling heeft genomen. Op deze manier kan er bewust en doelgericht omgegaan worden met de klachten en kunnen de klachten op een snelle, correcte wijze worden afgehandeld.

Om een goede klachtenafhandeling te bevorderen worden een aantal kenmerken gegeven van een goede klachtencultuur²⁵:

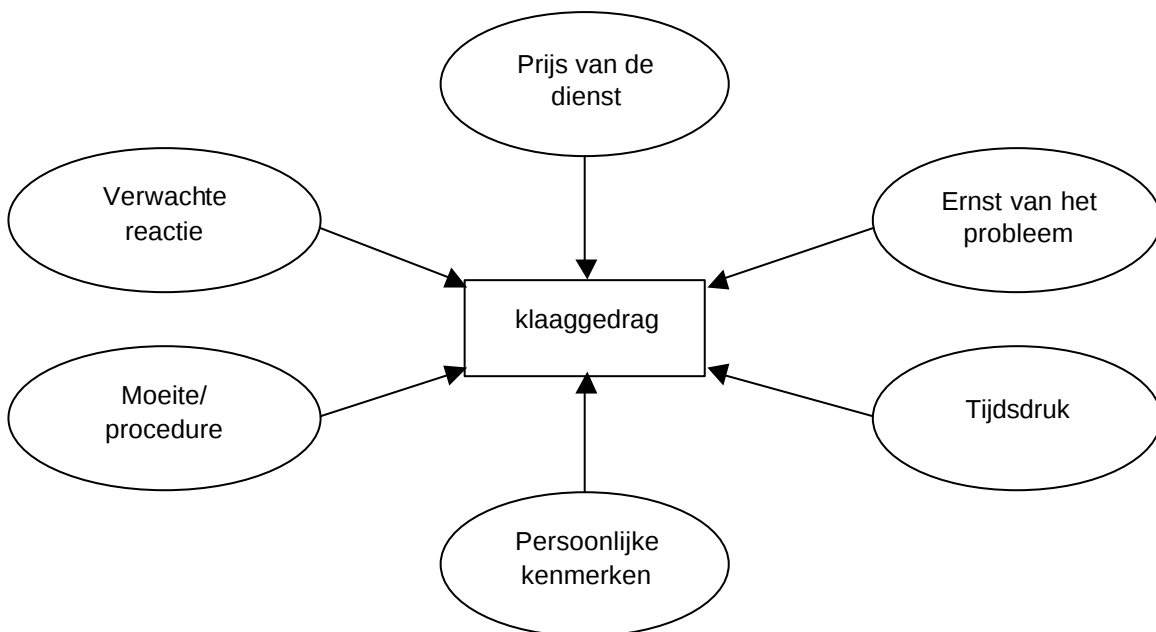
- anticiperen op klachten in plaats van afwachten
- accepteren, ervan uitgaan dat de klant gelijk heeft en toegeven dat er een fout is gemaakt
- corrigeren, de fout herstellen
- controleren of de tevredenheid is hersteld

Klachtenmanagement leidt tot procesverbetering en tevreden medewerkers²⁶. Met goed klachtenmanagement – serieus en snel reageren, schrijven van heldere procedures, duidelijke communicatie met liefst een contactpersoon enzovoorts – kan een klacht worden omgezet in een kans. Dit is echter niet de enige winst. Uit recent onderzoek blijkt dat de grote verdiensten vooral zitten in het verbeteren van bestaande processen als gevolg van de klachten en in de klant- en klantgerichte cultuur. Deze cultuur – onder andere meer empowerment, meer productiviteit, minder stress en hogere betrokkenheid van medewerkers- blijkt niet alleen een belangrijk drijfver voor goed klachtenmanagement (met daardoor meer tevreden klanten) maar daarnaast ook voor een (beter) financieel resultaat.

²⁵ Boomsma, S. en Borrendam, A. Kwaliteit van Dienstverlening. 1999. ISBN 90-267-2025-4 blz. 262 / 263

²⁶ *Klachtenmanagement leidt tot procesverbetering en tevreden medewerkers*. Vakblad: Kwaliteit in Bedrijf. April 2004 20^e jaargang nr. 3 blz. 2.

Voor het afhandelen van klachten is het daarbij van belang om te weten welke factoren het klaaggedrag kunnen beïnvloeden. Hieronder volgt een afbeelding die deze factoren in kaart brengt.



Figuur 6.1: factoren die het klaaggedrag beïnvloeden

Periodiek tevredenheidsonderzoek

De verwachting is dat het tevredenheidsonderzoek dat reeds is gehouden andere resultaten zal opleveren wanneer deze wordt gehouden in het hoogseizoen. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat er in de zomer veel meer bezoekers worden ontvangen in het Tikibad.

De enquête die is afgenomen is toegevoegd in bijlage 8. Deze enquête kan gebruikt worden voor het houden van periodieke tevredenheidsonderzoeken. Om ook inzicht te krijgen in het aspect veiligheid binnen het Tikibad kan ervoor gekozen worden om de enquête uit te breiden met een aantal vragen specifiek gericht op de veiligheid. Op deze manier kan er door middel van één enquête de hygiëne en veiligheid continu verbeterd worden door rekening te houden met de eisen en wensen van de gasten. Uit het gehouden tevredenheidsonderzoek is echter naar voren gekomen dat de horeca en de sauna gasten apart ondervraagd moeten worden om dan ook een goede uitspraak te kunnen doen ten aanzien van de waardering ten opzichte van de hygiëne in deze ruimtes. In het periodieke tevredenheidsonderzoek kunnen deze twee aspecten dus buiten beschouwing worden gelaten, omdat de gasten in deze ruimtes al apart ondervraagd worden.

Om de kwaliteit van hygiëne in zowel hoogseizoen als laagseizoen continu te kunnen verbeteren is het van belang om dan ook twee maal per jaar het tevredenheidsonderzoek uit te voeren. Op deze manier kan er continu worden ingespeeld op veranderende eisen en wensen van de gasten. In het laagseizoen kan hierbij worden volstaan met het steekproefonderzoek zoals deze is beschreven in paragraaf 1.1, in het hoogseizoen moet een andere verdeling worden gemaakt op basis van het verwachte aantal bezoekers per dag. Het reeds uitgevoerde onderzoek heeft uitgewezen dat er voldoende gegevens verzameld worden met het ondervragen van 185 respondenten om knelpunten te kunnen constateren.

Extra personeel inzetten

Om ook in de drukke periodes de kwaliteit van de hygiëne op voldoende niveau te houden is het noodzakelijk om in die periodes meer personeel in te zetten. Er wordt verwacht dat er minder uren nodig zijn voor het schrobben van de vloeren in verband met de aanschaf van de machines. Deze uren kunnen worden ingezet in de drukke periodes.

Klantgerichtheid bevorderen²⁷

Om klantgericht te werken is het allereerst van belang om de verwachtingen van de gast inzichtelijk te maken. De verwachting van de gast ten opzichte van het Tikibad is niet alleen gericht op hygiëne en wordt daarom in deze paragraaf ook niet specifiek hierop gericht. De verwachting van de gast wordt bepaald door een viertal factoren: eigen ervaringen uit het verleden, persoonlijke behoefte en voorkeuren, ervaringen van derden, reclame en voorlichting. Inspelen op deze verwachtingen vindt plaats op drie niveaus: beleidsniveau, tactisch en operationeel niveau. In het ServQual-model staat duidelijk weergegeven waar mogelijke problemen liggen in het verschil tussen ervaring en verwachting (bijlage 1). Dit model is nader toegelicht in hoofdstuk 1.

Klantgerichtheid bestaat uit drie fasen:

- Klantvriendelijk; aardig en beleefd
- Klantgericht; interesse in de klanten, meedenken en meewerken op een klantvriendelijke manier
- Klantgedreven; belang van de klant gaat boven eigen belang (medewerkertevredenheid)

Het is noodzakelijk om eerst te werken aan de medewerkertevredenheid om vervolgens de klanttevredenheid te verbeteren. Daarnaast moeten de medewerkers gemotiveerd worden om mee te werken aan het bevorderen van de klantgerichtheid.

Voor het sturen op klantgerichtheid gelden een aantal voorwaarden voor de organisatie:

- Beleid; duidelijk gericht op de externe markt en het realiseren van klanttevredenheid, doelstellingen voor klanttevredenheid en klantenbehoud.
- Klachtenmanagement; klachten zijn kansen voor herstel van klantvertrouwen en worden serieus behandeld. Medewerkers worden waar mogelijk betrokken bij de afwikkeling van klachten.
- Management (leiderschap); benadrukt het belang van de klant en service, geeft zelf het voorbeeld zowel ten aanzien van de externe klant als ten aanzien van de medewerkers wat betreft service en klantgerichtheid.
- Verbetermanagement; veel aandacht voor verbeteringen en vernieuwingen, waarbij het voordeel voor de klant voorop staat. Participatie van de medewerkers bij het verbetermanagement.
- Cultuur; formulering van de vereiste normen en waarden, management en medewerkers rekenen elkaar af op het nakomen van normen en waarden, het denken en handelen in de toegevoegde waarde voor de klant staat centraal
- HRM-beleid; ruimte voor opleiding, beoordeling functioneren op sterke kanten, mogelijkheden en klantgericht gedrag, beloning voor het tevredenstellen van de eigen (interne) klanten.

Apart tevredenheidsonderzoek sauna en horeca

Het is van belang dat de aparte tevredenheidsonderzoeken voor de horeca en de sauna ook representatief en voldoende groot zijn. Om aan deze eisen te voldoen moeten dezelfde maatregelen getroffen worden als beschreven in paragraaf 1.1. Deze tevredenheidsonderzoeken kunnen uitgebreid worden om een totaalbeleving te krijgen van de gast. Voor de horeca brengt dit als voordeel met zich mee dat op basis van dit onderzoek nieuwe afspraken gemaakt kunnen worden met de horeca-eigenaar ter verbetering van de kwaliteit met betrekking tot de hygiëne maar ook op andere aandachtsgebieden.

6.2 Consequenties

De adviezen, die zijn aangedragen ter verbetering en waarborging van de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad, brengen uiteraard ook consequenties met zich mee. In deze laatste paragraaf zullen de noodzakelijke gevolgen weergegeven worden en deze worden opgesplitst in organisatorische, personele en financiële consequenties.

²⁷ Boomsma, S. en Borrendam, A. Kwaliteit van Dienstverlening. 1999. ISBN 90-267-2025-4

Organisatorische consequenties

Allereerst zijn er een aantal actiepunten die moeten worden uitgevoerd ten behoeve van de vormgeving van het handboek Tikibad. Deze actiepunten zijn uiteraard alleen gericht op de hygiëne in het Tikibad:

- vastleggen (standaard)procedures met betrekking tot werving en selectie, klachtenafhandeling, werkmethoden etc.
- checklist schoonmaakwerkzaamheden opstellen
- normen en waarden vaststellen en opnemen in het handboek
- doelstellingen klanttevredenheid meenemen in beleid

Met betrekking tot het opzetten van een klachtenregistratiesysteem is het noodzaak om allereerst een format op te stellen in Excel, om vervolgens bewust en doelgericht op te kunnen gaan met de klachten.

Om een apart tevredenheidsonderzoek te houden voor de sauna en de horeca is het noodzakelijk om enquêtes op te stellen. Voorwaarde aan de enquêtes is dat deze kort moeten zijn zodat het afnemen van de enquêtes niet te veel tijd van de gasten in beslag neemt.

Om de adviezen met succes in te voeren is het van belang om de medewerkers en ook de supervisors bewust te maken van de essentie van het onderzoek. De medewerkers en supervisors zijn namelijk de mensen die zijn belast met de uitvoering of voorbereiding van de geadviseerde actiepunten. Daarnaast is het belangrijk om de supervisors bewust te maken van het doel dat de manager voor ogen heeft met betrekking tot de invoering van het handboek. Op deze manier hebben de supervisors begrip voor het handboek en zullen zij de regels en procedures, die zijn vastgelegd in het handboek, nastreven.

De uitvoerende medewerkers en supervisors moeten, in het belang van het verhogen van de klantgerichtheid, participeren bij het verbetermanagement (gericht op klanttevredenheid). Door deze participatie worden de medewerkers gemotiveerd om klantgericht te gaan werken, maar ook door het tonen van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek kunnen de medewerkers gemotiveerd worden. Daarnaast is het van belang om de uitvoerende medewerkers bewust te maken van de factoren die betrekking hebben op het klaaggedrag gasten. Op deze wijze kunnen de medewerkers zich beter verplaatsen in de gast.

Personele consequenties

De invoering van het handboek brengt voor de supervisors een grote verandering met zich mee. Procedures worden gestandaardiseerd en er worden strikte regels opgesteld. Dit heeft tot gevolg dat de supervisors een andere werkwijze moeten aanleren. Deze nieuwe werkwijze is gebaseerd op de vastgelegde documenten in het handboek. De taken van de supervisors (zoals omschreven in hoofdstuk twee) kunnen eenvoudiger worden uitgevoerd, doordat veel belangrijke regels en procedures zijn vastgelegd.

De medewerkertevredenheid wordt verhoogd aan de hand van de invoering van het handboek, omdat er duidelijkheid gecreëerd wordt voor het uitvoerende personeel. Ook door de aanschaf van schrob-zuigmachines wordt de medewerkertevredenheid verhoogd, doordat de schoonmaakmedewerkers minder intensief de vloeren hoeven te schrobben. Het werkoverleg draagt ook bij aan het verhogen van de medewerkertevredenheid, vanwege het feit dat de toezichthouders en schoonmaakmedewerkers samen naar maatregelen zoeken op problemen op te lossen.

Het werkoverleg heeft echter tot gevolg dat (in ieder geval) de vertegenwoordiger van de schoonmaakmedewerkers de Nederlandse taal moet beheersen. Op deze manier kunnen er geen misverstanden ontstaan tijdens het werkoverleg. Het zou echter beter zijn als alle schoonmaakmedewerkers de Nederlandse taal beheersen, zodat zij de gasten kunnen wijzen op het uittrekken van schoenen op groene paden. Daarnaast kunnen de schoonmaakmedewerkers ook vragen beantwoorden die gesteld worden door gasten, waardoor de algehele tevredenheid van de gasten kan worden verhoogd. Daarnaast moet er aan de schoonmaakmedewerkers worden uitgelegd hoe de schrob-zuigmachines werken.

Tot slot zullen er door de aanschaf van de schrob-zuigmachines minder uren nodig zijn om de vloeren te schrobben. Dit betekent dat er minder personeel nodig is om dezelfde werkzaamheden uit te voeren. Naar aanleiding van de adviezen die zijn geformuleerd kunnen deze uren worden gebruikt om extra personeel in te zetten in de drukke periodes.

Financiële consequenties

In deze subparagraaf worden alle kosten en baten, naar aanleiding van de geformuleerde adviezen, tegenover elkaar gezet. Er wordt hierbij onderscheidt gemaakt in eenmalige kosten en baten en structurele kosten en baten.

Kosten

Afschrijvingskosten (5 jaar) ; de aanschafprijs van de drie machines die in paragraaf 6.1 al zijn beschreven is in totaal € 12.972,- . De looptijd van de machines is vastgesteld op 5 jaar en de restwaarde op € 2.972,-. Dit houdt in dat de afschrijvingskosten per jaar € 2000,- zijn. $((12972 - 2972) / 5)$ Na 5 jaar zullen er nieuwe machines moeten worden aangeschaft en dan is het mogelijk dat de prijzen van de machines zijn veranderd.

Interestkosten (5 jaar) ; het rentepercentage is vastgesteld op 8%. Dit betekent dat er per jaar € 1037,76 aan interest moet worden betaald $((12972 / 100) \times 8)$. Er moet echter wel rekening mee worden gehouden dat het rentepercentage in de toekomst kan veranderen.

Er worden extra kosten verwacht ten opzichte van het energieverbruik, maar er wordt geschat dat deze kosten nihil zijn ten opzichte van de andere kosten en kunnen dan ook verwaarloosd worden.

Personeelskosten periodiek tevredenheidsonderzoek (structureel) ; er is geadviseerd om het periodieke klanttevredenheidsonderzoek tweemaal per jaar uit te voeren, om zo de tevredenheid in zowel hoog- als laagseizoen in kaart te brengen. Uit ervaring blijkt dat het onderzoek per keer 15 uur in beslag neemt. De toezichthouders kunnen de enquêtes het beste afnemen, aangezien zij goed de Nederlandse taal beheersen. Daarnaast moeten zij enige kennis hebben van de Engelse en Duitse taal. In totaal wordt het financiële plaatje hiervoor: $(15 \times 2) \times 7,60$ (gem. bruto loon incl. vak.geld en vak. rechten) = € 228,-

Personeelskosten tevredenheidsonderzoek sauna en horeca (structureel) ; voor het aparte tevredenheidsonderzoek voor de sauna en horeca geldt dezelfde berekening als hierboven beschreven bij het periodieke tevredenheidsonderzoek. In eerste instantie kunnen deze onderzoeken eenmaal per jaar worden gehouden. In een later stadium kan er overwogen worden om ook deze onderzoeken tweemaal per jaar te gaan houden.

Sauna: $15 \times 7,60 = 114$
 Horeca: $15 \times 7,60 = 114$
 € 228,-

Kosten kopieën (structureel) ; per tevredenheidsonderzoek worden 185 enquêtes afgenomen. In totaal komen deze kosten op $(185 \times 4) \times 0,04 = € 29,60$ per jaar

Personeelskosten werkoverleg (structureel) ; eens in de maand wordt een werkoverleg gehouden, waarbij twee medewerkers en een supervisor aanwezig zijn. Het werkoverleg is een van de taken van de supervisor en zal dus niet mee berekend worden in de kosten. De tijdsduur van het werkoverleg wordt incalculeert op 1 uur per keer. Dit houdt in dat er 12 uur per jaar werkoverleg plaatsvindt, waarbij twee medewerkers extra uitbetaald moeten worden. Het gemiddelde bruto uurtarief voor toezichthouders is € 7,60 en het bruto uurtarief van de schoonmaakmedewerkers is € 8,49.

Toezichthouder: $12 \times 7,60 = € 91,20$
 Schoonmaakmedewerker: $12 \times 8,49 = € 101,88$
 € 193,08

Cursus Nederlands (eenmalig); er zijn in totaal 5 schoonmaakmedewerkers in dienst die niet de Nederlandse taal beheersen. De cursus duurt 10 maanden en er worden 4 tot 5 lessen per maand gegeven. De kosten per maand zijn € 37,50²⁸.

Totaal: $(37,50 \times 10) \times 5 = € 1875,-$.

²⁸ www.nti.nl

Baten

Besparing verbruik schoonmaakmiddelen door gebruik machines (structureel) ; momenteel wordt er gem. 8,5 liter Apesin gebruikt per keer en tweemaal per week worden alle vloeren geschrobd. Uit de test met de nieuwe machines in gebleken dat er 2 liter per keer gebruikt wordt. Een can van 5 liter is € 38,- per stuk. In totaal is er dus een besparing op schoonmaakmiddelen van:

Zonder machines:	$(8,5 \times 2) \times 52 = 884$	$(884 / 5) \times 38 =$	€ 6718,40
Met machines:	$(2 \times 2) \times 52 = 208$	$(208 / 5) \times 38 =$	<u>€ 1580,80</u>
Besparing:			€ 5137,60

Ook op personeelskosten wordt bespaard, maar aangezien er op dit moment nog geen concrete uitspraak hierover kan worden gedaan wordt deze besparing niet weergegeven. De besparing op deze kosten kunnen worden verrekend met de kosten voor de inzet van extra personeel in de garderobe en sanitaire ruimtes op de drukke momenten. Er bestaat ook een mogelijkheid om deze uren in te zetten in de schoonmaak van het attractiepark. Dit moet uiteraard wel worden overlegd met de facilitair manager.

Er wordt daarnaast voorondersteld dat er minder water zal worden verbruikt en minder afvalwater zal worden geloosd. Aangezien hier geen inzicht in is worden deze baten niet uitgedrukt in geld.

Kosten:	1 ^e jaar	Structureel
Afschrijving machines	€ 2.000,-	€ 2.000,-
Rente 8%	€ 1.037,76	€ 1.037,76
Personeelskosten tevredenheidsonderzoek	€ 228,-	€ 228,-
Personeelskosten tevredenheidsonderzoek sauna en horeca	€ 228,-	€ 228,-
Kosten kopieën	€ 29,60	€ 29,60
Personeelskosten werkoverleg	€ 193,08	€ 193,08
Cursus Nederlands	€ 1875,-	
Baten:	1 ^e jaar	Structureel
Besparing op schoonmaakmiddelen	€ 5.137,60	€ 5.137,60
Saldo:	- € 453,84	€ 1.421,16

Hierboven staan alle kosten en baten, die in geld kunnen worden uitgedrukt, in een overzicht weergegeven. Er valt duidelijk uit het schema op te maken dat het eerste jaar een negatief saldo ontstaat van € 483,44. Ook is er duidelijk uit af te lezen dat er structureel een besparing gerealiseerd wordt van € 1.391,56.

Naast de baten die in geld zijn uit te drukken kunnen er ook nog baten worden beschreven die niet uit te drukken zijn in geld:

- welzijn / tevredenheid van de medewerkers gaat omhoog door het gebruik van de machines
- de kwaliteit van de hygiëne stijgt door het gebruik van de machines (intensiever)
- door middel van het werkoverleg ontstaat er een betere afstemming tussen schoonmaakmedewerkers en toezichthouders waardoor de medewerkertevredenheid verhoogd wordt. Een hogere medewerkertevredenheid leidt tot hogere inzet en uiteindelijk tot een hogere kwaliteit
- de invoering van een handboek zorgt ervoor dat er een eenduidig beleid wordt uitgedragen, waardoor duidelijkheid gecreëerd wordt voor de medewerkers
- door de tevredenheidsonderzoeken kan inzicht worden verkregen in de huidige klanttevredenheid om vervolgens deze huidige situatie te kunnen verbeteren
- de kwaliteit van de hygiëne wordt verbeterd door periodieke controles uit te voeren, waardoor medewerkers gewezen worden op fouten en gecorrigeerd worden
- door het bevorderen van klantgerichtheid en het invoeren van een klachtenregistratiesysteem verbeterd de klanttevredenheid, omdat klachten serieus worden genomen

6.3 Implementatieplan

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de concrete acties die genomen moeten worden om aan de doelstellingen van dit onderzoek te kunnen voldoen:

- de kwaliteit van de hygiëne in het Tikibad verbeteren en waarborgen
- het invoeren van een handboek Tikibad
- het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau
- het behalen van een zo hoog mogelijke topbox-percentages

Uit het schema valt direct op te maken in welke periode deze acties het beste genomen kunnen worden en welke personen belast zijn met de uitvoering van deze actiepunten. De manager Tikibad draagt te allen tijde de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze activiteiten. De manager of de supervisor, afhankelijk van de actie, controleert of de acties ook daadwerkelijk op de juiste manier worden uitgevoerd.

Actie		Periode	Uitvoering door:
Acties ten behoeve van het handboek Tikibad	- Opstellen van schoonmaakroosters - Opstellen veiligheidsvoorschriften gebruik gevaarlijke stoffen	Mei	Gelecon
	- Vastleggen standaardprocedures, afspraken en opstellen standaard formulieren - Normen en waarden vaststellen en opnemen in het handboek - Opstellen doelstellingen ten behoeve van de klanttevredenheid	Mei / juni	Manager Tikibad
	- Opstellen checklist controle schoonmaakwerkzaamheden en naleving regels	Mei	Supervisors Tikibad
	- Format opstellen voor klachtenregistratiesysteem	Mei	Supervisors Tikibad
- Medewerkers bewust maken van klaaggedrag gasten door middel van figuur 6.1		Mei	Supervisors Tikibad
- Een start maken met de periodieke controle op schoonmaakwerkzaamheden		Mei	Supervisors Tikibad
- Enquêtes opstellen voor tevredenheidsonderzoek sauna en horeca		Juni	Supervisors in overleg met manager Tikibad
- Een vertegenwoordiger aanstellen voor zowel de toezichthouders als de schoonmaakmedewerkers		Juni	Supervisors Tikibad
- Starten met de Nederlandse cursus voor de schoonmaakmedewerkers		Juni	Schoonmaak-medewerkers
- Aanschaffen schrob-zuigmachines		Juni	Manager Tikibad in overleg met directeur exploitatie
- Eerste werkoverleg plannen (na invoering handboek)		Juli	Supervisors Tikibad, toezichthouders en schoonmaak-medewerkers
- Afnemen enquêtes ten behoeve van de klanttevredenheidsonderzoeken		Juli / augustus	Toeziethouders
- Resultaten tevredenheidsonderzoeken verwerken		Augustus / september	Supervisors en manager Tikibad
- Medewerkers en supervisors op de hoogte houden van ontwikkelingen met betrekking tot klanttevredenheid		Continu	Manager Tikibad

De organisatie kan uiteraard zelf bepalen in hoeverre zij de adviezen opvolgen. Alle adviezen dragen bij aan het (deels)realiseren van de doelstellingen, waardoor het dus ook mogelijk is om een deel van de geformuleerde adviezen op te volgen. Om echter het beste resultaat te behalen, realisatie van alle doelstellingen, is het noodzakelijk om alle adviezen op te volgen die in dit rapport staan weergegeven.

Uit het implementatieplan komt naar voren dat in juni 2004 het handboek kan worden ingevoerd en in gebruik kan worden genomen. Het werkoverleg kan worden gestart nadat het handboek enige tijd in gebruik is genomen, maar is afhankelijk van het resultaat van de cursus Nederlands die de schoonmaakmedewerkers volgen. In de zomervakantie, juli / augustus 2004 kunnen de klanttevredenheidsonderzoeken worden afgenomen om vervolgens de resultaten in augustus / september te kunnen verwerken. Uiteindelijk betekent dit dat alle geformuleerde adviezen eind september 2004 zijn ingevoerd en dat de doelstellingen dan dus ook gerealiseerd zijn.

Het waarborgen van de kwaliteit van de hygiëne, en daarbij het behalen van een zeer hoog hygiëne niveau en een zo hoog mogelijke top-boxpercentage, houdt in dat er continu bewust moet worden omgegaan met de kwaliteit. Dit betekent dat er geen einddatum is voor het bereiken van deze doelstellingen.

Literatuuropgave

Boeken:

- Baarda en de Goede, *Methoden en technieken*, Houten: Stenfert Kroese, 2000. ISBN: 90-207-2589-0
- Baarda, D.B. en Goede, de M.P.M. *Basisboek statistiek met SPSS voor Windows*, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN: 90-11-04591-2
- Berenschot. *Het managementmodellenboek*, 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1999. ISBN: 90-6155-928-6
- Bouter, R.F. *Handleiding voor de afstudeeropdracht*, 's Gravenhage: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003. ISBN: 90-73077-09-5
- Hardjono T.W. *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*, Deventer: Kluwer technische boeken BV. 1996. ISBN: 90-26-72074-2
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A. *Advieskunde voor praktijkstages*, Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN: 90-01-46822-5
- Keuning, D. en Eppink, D.J. *Management & Organisatie*, Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 2000. ISBN: 90-11-06327-9
- Stender, R.C. *Handboek WHVBZ*, Boxtel: Aquamedia, 2000. ISBN: 90-8029-37-5

Syllabi:

- Boer, de B. *Facilitaire diensten*, Den Haag: Haagse hogeschool, opleiding Facility Management. 2001. code 2330
- Genet, C. *MVO en de markt*, Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000. code 2384
- Kooten, van K. *Integraal kwaliteitsmanagement*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003. code 2331
- Mante, Y. *Handleiding schriftelijke rapportage*, Den Haag: Haagse hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening. 2000. code 2318

Internetsites:

- www.adburdias.nl
- https://blackboard.hhs.nl/bin/frame.pl?item=my_inst&1082449165
- www.floor.nl/management/7s-model.html
- www.fractal.org/bewustzijns-besturings-model.htm
- www.ink.nl/index_ink.htm
- www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp
- www.nti.nl
- www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek
- www.zwembadkeur.nl

Afstudeerscripties:

- Lin, M. *Goed, beter, best, optimaliseren kwaliteit schoonmaakdienstverlening NH Grand Hotel Krasnapolsky*, opleiding Facility Management, mei 2003, FM 03.051
- Seinstra, M. *Op weg naar betere beheersing van onze kwaliteit*, opleiding Facility Management, mei 2002, FM02.096

Artikelen:

- Vakblad: Kwaliteit in bedrijf. *Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden*. April 2004 20^e jaargang nr. 3
- Vakblad: Kwaliteit in Bedrijf. *Klachtenmanagement leidt tot procesverbetering en tevreden medewerkers*. April 2004 20^e jaargang nr. 3

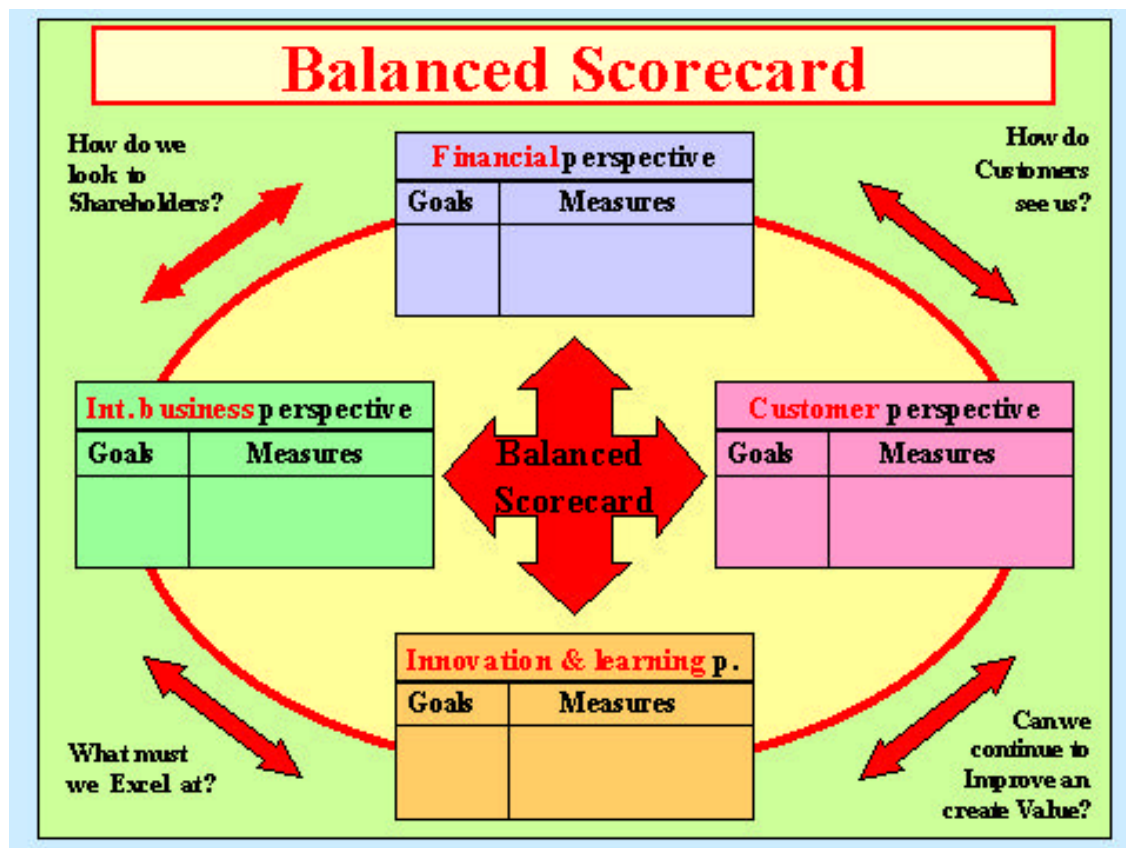
Overig:

- Informatiebrochure Duinrell 2004

Bijlagen

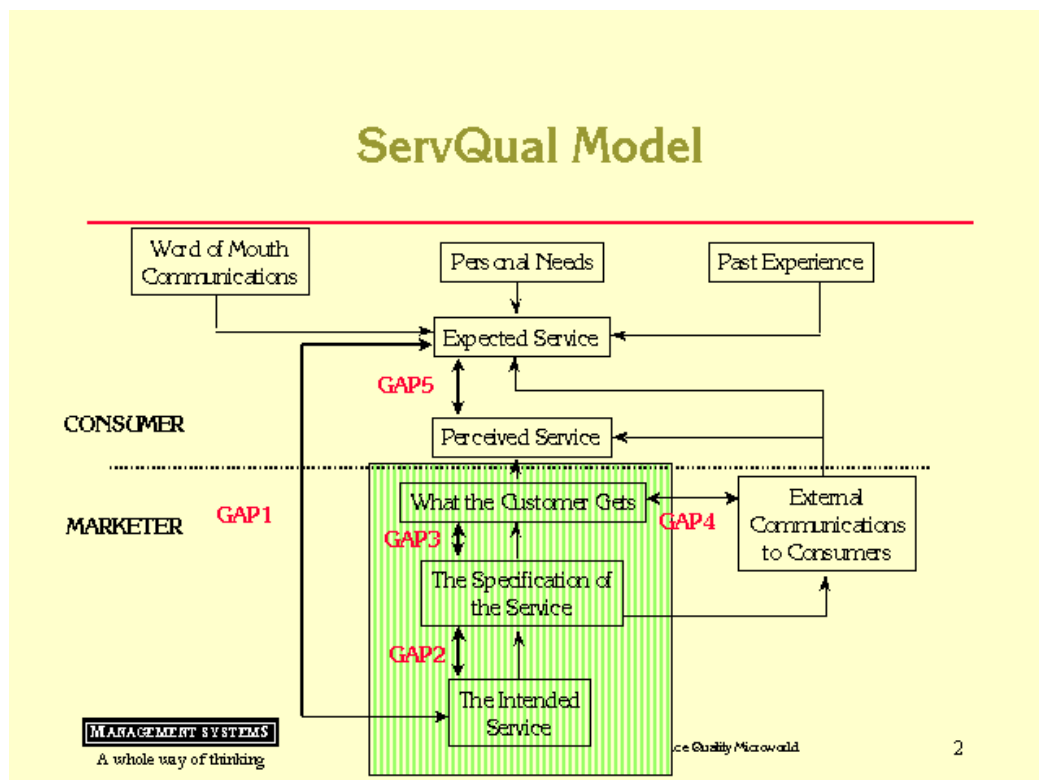
Bijlage 1:	Modellen
Bijlage 2:	Organogram
Bijlage 3:	Functiebeschrijvingen Tikibad
Bijlage 4:	Uitwerking interview met personeelsmanager
Bijlage 5:	Oriënterende interviews met medewerkers
Bijlage 6:	Interviews medewerkertevredenheid
Bijlage 7:	Percentage ziekteverzuim
Bijlage 8:	Enquête klanttevredenheidsonderzoek
Bijlage 9:	Resultaten enquête opgesplitst naar doordeweeks en weekend
Bijlage 10:	Opmerkingen en suggesties ter verbetering

Bijlage 1: Modellen



Total Quality Management





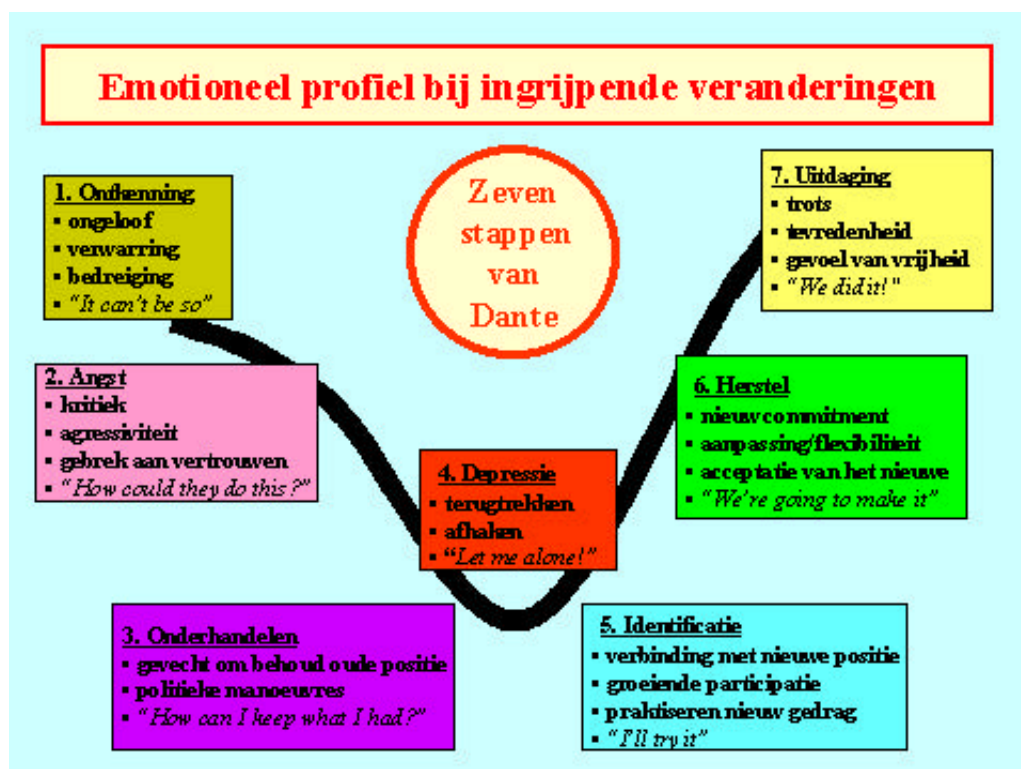
Gap 1: onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie

Gap 2: gebrek aan beleidsontwikkeling

Gap 3: gebrek aan discipline en coördinatie

Gap 4: reclame belooft meer

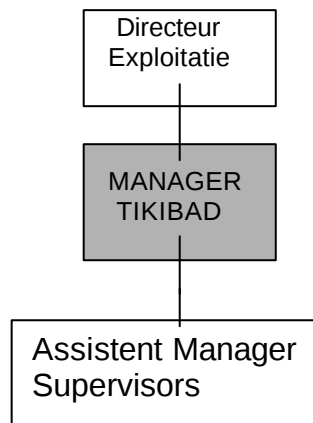
Gap 5: het kwaliteitsoordeel (optelsom van de vorige vier gaps)



Bijlage 2: Organogram

Bijlage 3: Functiebeschrijvingen Tikibad**Functiebeschrijving**

Functiebenaming : MANAGER TIKIBAD
Organisatie
directe leidinggevende : Directeur Exploitatie
geeft direct leiding aan : 3 supervisors, 1 assistent manager
indirect aan: ca 70 medewerkers

Plaats in de organisatie :**Functie context :**

In het Tikibad en de Tikisauna worden jaarlijks meer dan 600.000 gasten ontvangen. Het Tikibad is het gehele jaar geopend, zij het in de winterperiode met minder openingsuren.
Er wordt in ploegendienst gewerkt, waarbij altijd een Manager, assistent Manager of Supervisor aanwezig is.
Per dag werken er tussen de 10 en de 35 medewerkers in het Tikibad (schoonmaakmedewerkers en toezichhouders).
De Tikibadreceptie valt onder de verantwoordelijkheid van de Manager FrontOffice.
Er wordt 7 dagen per week gewerkt tussen 8.00 en 23.00 uur

Doel van de functie :

Het optimaal gastvriendelijk ontvangen en verzorgen van het verblijf van de gasten in Tikibad en Tikisauna door het kostenbewust en gastgericht leiden van de daartoe te verrichten werkzaamheden en scheppen en bewaken van de juiste omstandigheden.

Voornaamste taken :

Het (dagelijks) leidinggeven aan de medewerkers van het Tikibad (d.w.z. motiveren, begeleiden, sturen, inspireren, coördineren). Het geven van duidelijke instructies aan de medewerkers en bijsturen.

Het in samenwerking met Personeel&Organisatie selecteren van nieuwe vaste medewerkers. Het voeren van functionerings-, beoordelings-, correctie en salarisgesprekken met de (vaste) medewerkers van de afdelingen en uitvoeren van de gemaakte afspraken.

Voorwaarden scheppen waarbinnen de medewerkers van de afdeling naar behoren kunnen functioneren, dat wil zeggen zorgdragen voor:

- een optimaal werkklimaat
- zorgvuldig uitvoeren van het personeelsbeleid, waaronder het geven van advies inzake functioneren en het volgen van opleidingen
- optimale communicatie

- optimale betrokkenheid

Het voorlichten van nieuwe medewerkers m.b.t. instructies ten aanzien van de veiligheid, gebruik beschermingsmiddelen, opslag van chemische stoffen e.d. (arbozaken). Het alert zijn op het naleven van deze instructies.

Het kostenbewust en kwaliteitsgericht opstellen van jaarplannen voor het Tikibad met betrekking tot:

- personeelsbegroting
- onderhoud/investeringen.

Het opstellen van onderhoudsplannen (jaarplan en structureel meerjarenplan) voor gebouwen en installaties.

Het periodiek participeren in het managementoverleg. Het periodiek afstemmen met de afdeling Horeca Tikibad. Het wekelijks leiding geven aan het werkoverleg met de (vaste) medewerkers van de afdelingen.

Het opvangen en begeleiden van EHBO-gevallen en het verlenen van EHBO. Het deelnemen aan de BHV. Het fungeren als coördinator in geval van calamiteiten.

Fungeren als aanspreekpunt voor de gasten. Zorgdragen voor een optimaal gastvriendelijke ontvangst en begeleiding van gasten in het Tikibad.

Het zorgdragen voor een optimale kwaliteit van het zwemwater en een optimale klimatologische toestand in het gebouw.

Het kostenbewust doen van inkopen. Het voeren van prijsonderhandelingen indien nodig in overleg met de directeur exploitatie.

Het indien nodig inspringen bij supervisordiensten, regelen van de zwemzaal, e.d.

Het samen met het managersteam opzetten en bijstellen van het jaarlijkse introductieprogramma van Duinrell voor nieuwe medewerkers. Het geven van introducties aan nieuwe medewerkers.

Het doen van suggesties aangaande uitbreidingen en veranderingen betreffende het Tikibad en het recreatieprogramma, teneinde de kwaliteit van de attracties te vergroten. Het meedenken bij het maken van ontwerpen met betrekking tot nieuwbouw, renovaties e.d. en begeleiden bij de uitvoering

Bevoegdheden

- geven van instructies en correcties aan medewerkers;
- tekenbevoegdheid voor kleine bestellingen (in overleg met directeur exploitatie vaststellen van de grens);
- tekenbevoegdheid voor urenoverzichten medewerkers en hiertoe budgetbevoegd;
- het geven van opdrachten tot overwerk;
- het geven van kleine attenties bij afhandeling klachten;
- Het geven van opdrachten voor onderhoud, renovatie e.d. aan externe bedrijven. (na akkoord directeur exploitatie) ;
- het inzetten van extra medewerkers boven het goedgekeurde rooster indien noodzakelijk;
- bij calamiteiten inschakelen van de desbetreffende instanties volgens procedure;
- het inschakelen van noodprocedures ;
- het voordragen voor aannemen van nieuwe medewerkers aan de directie;
- het adviseren in al dan niet verlengen van arbeidsovereenkomsten;
- het ontslaan of schorsen van medewerkers (bij voorkeur in overleg met het Hoofd P&O);
- het tekenen van etensbonnen bij overwerk ;
- geven van advies ter verbetering product en kennis.

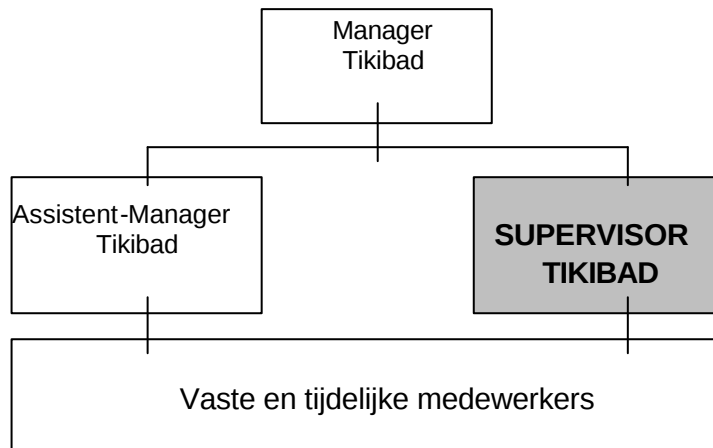
Functiebeschrijving

Functiebenaming : SUPERVISOR TIKIBAD

Organisatie :

directe leidinggevende : Manager Tikibad

geeft direct leiding aan : ca. 4 vaste medewerkers
ca. 80 tijdelijke medewerkers.

**Algemene Kenmerken :**

- Opleiding op MBO-niveau, bij voorkeur een technische achtergrond.
- Het kunnen managen van groepen mensen en moet beschikken over communicatieve en sociale vaardigheden.
- het spreken van de talen Nederlands, Engels en Duits
- Deelt voor een deel zelf de tijd in op basis van aandienende zaken. Kan voor het overige zelf tijd indelen en prioriteiten stellen.
- Veel contacten binnen de eigen afdeling en met een lage frequentie met de andere afdelingen. De contacten zijn vooral gericht op afstemming en vlotte voortgang van uitvoerende activiteiten.
- Voorkomende problemen vereisen brede kennis, ruime ervaring, tact en inschattingsvermogen. Bij problemen boven het niveau kan de leidinggevende worden geraadpleegd.

Verantwoordelijkheden :

Medeverantwoordelijk voor het dagelijks goed functioneren van het Tikibad

Verantwoordelijk voor een veilig en plezierig verblijf van gasten in het Tikibad.

Voornaamste taken

- Het dagelijks leiding geven aan de medewerkers van het bad (coördineren, begeleiden, sturen, inspireren en motiveren) van de medewerkers van de afdeling.
- Het geven van duidelijke instructies aan de medewerkers.
- Het dagelijks regelen van de werkzaamheden, pauzes e.d. van de toezichthouders, schoonmakers e.d. in overleg met de Assistent Manager.
- Zorgdragen voor een optimale werksfeer, optimale communicatie en betrokkenheid van de medewerkers
- Het introduceren en inwerken van nieuwe (tijdelijke) medewerkers in het Tikibad.
- Het alert zijn op het naleven van instructies ten aanzien van de veiligheid.
- Het voorlichten van nieuwe medewerkers m.b.t. instructies ten aanzien van de veiligheid, gebruik beschermingsmiddelen, opslag van chemische stoffen e.d.
- Zorgdragen voor de dagelijkse hygiëne en veiligheid van het bad.
- Het zorgdragen voor en het regelmatig controleren van de kwaliteit van het zwemwater.

- Zorgdragen voor het snel verhelpen van defecten aan installaties en gebouwen.
- Zorgdragen voor een optimaal gastvriendelijke ontvangst en begeleiding van gasten in het Tikibad.
- Het fungeren als aanspreekpunt voor de gasten.
- Het op correcte wijze afhandelen van mondelinge klachten.
- Het opvangen en begeleiden van EHBO-gevallen en het verlenen van EHBO.
- Het uitvoeren van werkzaamheden die redelijkerwijs gevraagd kunnen worden, zoals het assisteren of vervangen van de collega's bij diens afwezigheid.
- Het periodiek participeren in het werkoverleg van de afdeling.
- Het alert zijn op zaken die verbeterd kunnen worden, specifiek voor het Tikibad, teneinde de kwaliteit van het Tikibad te verhogen.

Bevoegdheden :

- Het geven van instructie en correctie aan medewerkers
- Het geven van kleine attenties bij afhandeling van klachten
- Het geven van advies ter verbetering van product en imago
- Tekenbevoegdheid voor kleine bestellingen (in algemeen overleg met de manager)
- Het tekenen van etensbonnen bij overwerk
- Het inschakelen van medewerkers van de technische dienst bij storing
- Bij calamiteiten inschakelen van de desbetreffende instanties volgens procedure.
- Het inschakelen van noodprocedures

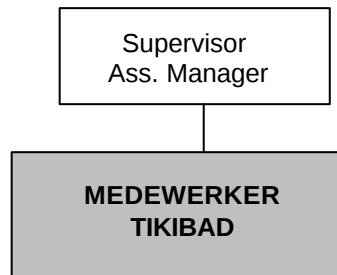
Functiebeschrijving

Functiebenaming : MEDEWERKER TIKIBAD

Organisatie

directe leidinggevende : Supervisor Tikibad
geeft direct leiding aan : geen

Plaats in de organisatie :



Doel van de functie:

Het toezicht houden in de zwemzaal, garderobe en ingang in verband met veiligheid, hygiëne en gastheerschap.

Functie context:

Het Tikibad is zeven dagen per week geopend van 10.00 tot 22.00 uur (in de winterperiode zijn er iets minder openingsuren). De werktijden liggen tussen 8.00 en 23.00 uur. Er wordt door iedereen in ploegendienst gewerkt. In het Tikibad werken een Manager, twee assistent managers en supervisor en een technisch supervisor, enkele vaste schoonmakers en receptionistes. Daarnaast werken er ongeveer 70 medewerkers op basis van een seizoen- of een jaarcontract. Deze laatste groep is onderverdeeld in medewerkers en enkele shiftleiders.

Iedere medewerker Tikibad staat een half uur op een aantal posten in de zwemzaal, bij het buitenbad (in de zomer), in de garderobe en bij de in- en uitgang van het bad (doordraaisysteem). Per jaar ontvangen wij ongeveer 600.000 gasten in het Tikibad. Gasten van het attractiepark mogen gebruik maken van het Tikibad, Gasten van de verblijfsrecreatie betalen een kleine vergoeding.

Voornaamste taken :

- Het toezicht houden op de bezoekers in en rond het wembad en het buitenbad en zorgdragen voor een gastvriendelijk verblijf.
- Het indien nodig wijzen van gasten op de regels t.a.v. veiligheid (wat niet is toegestaan)
- Het inspringen indien gasten zich niet aan de regels houden of in een onveilige situatie komen.
- Het fungeren als gastvrouw/heer voor de gasten, geven van informatie.
- Het geven van instructies over het gebruik van lockerkaartjes, werking van attracties, zonnebanken, e.d.
- Het inspelen op situaties ten aanzien van gastvriendelijkheid (alert en behulpzaam zijn, direct inspelen op onvolkomenheden op gebied van veiligheid, hygiëne en serviceverlening).
- Het uitvoeren van dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden zoals het dweilen van vloeren, schoonmaken en desinfecteren van sanitaire voorzieningen, zemen van ramen, deuren en schoonmaken van lockers enz. enz.
- Het assisteren bij lichte onderhoudswerkzaamheden, met name gedurende de onderhoudsperiode (schilderen, schoonmaken, lockersloten repareren, lampjes vervangen, e.d.).
- Het op correcte wijze direct afhandelen van mondelinge klachten. Het indien nodig vragen om assistentie van iemand van de leiding.
- Het opvangen en begeleiden van EHBO-gevallen en oproepen van iemand van de leiding.

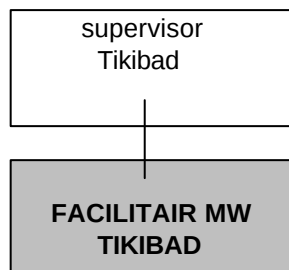
- Het periodiek deelnemen aan het werkoverleg van de afdeling.
- Het uitvoeren van overige werkzaamheden die redelijkerwijs gevraagd kunnen worden.
- Het meewerken aan een open, flexibele en positieve werksfeer binnen en buiten de afdeling.
- Het doorgeven van ideeën die direct of op termijn verbeterd zouden moeten worden aan het product of de organisatie, aan de Manager FrontOffice.

Vaardigheden

- Kennis van het noodplan Tikibad
- Kennis van ongewenste lichamelijke aanraking procedure
- Kennis van gebruik PBM, opslag en gebruik van chemische stoffen
- Gastheerschap
- Procedure klachtenafhandeling

Functiebeschrijving

Functiebenaming : **FACILITAIR MEDEWERKER TIKIBAD**
Organisatie : **directe leidinggevende:** Ass. Manager en Supervisor Tikibad
geeft direct leiding aan: geen



Doel van de functie:

het schoonhouden van de zwemzaal, garderobe en ingang van het Tikibad en het TBB.

Functie context:

Het Tikibad is zeven dagen per week geopend van 10.00 tot 22.00 uur (in de winterperiode zijn er iets minder openingsuren). De werktijden liggen tussen 8.00 en 23.00 uur. Er wordt door iedereen in ploegendienst gewerkt. In het Tikibad werken een Manager, twee assistent managers en supervisor en een technisch supervisor, enkele vaste facilitair medewerkers en receptionistes. Daarnaast werken er ongeveer 70 medewerkers op basis van een seizoen- of een jaarcontract. Deze laatste groep is onderverdeeld in medewerkers en shiftleaders. Iedere medewerker Tikibad staat een half uur op een aantal posten in de zwemzaal, bij het buitenbad (in de zomer), in de garderobe en bij de in- en uitgang van het bad (doordraaisysteem). Per jaar ontvangen wij ongeveer 600.000 gasten in het Tikibad. Gasten van het attractiepark mogen gebruik maken van het Tikibad, Gasten van de verblijfsrecreatie betalen een kleine vergoeding.

Voornaamste taken :

Het uitvoeren van schoonmaakwerkzaamheden in de ruimste zin. Hieronder vallen onder meer de volgende werkzaamheden:

- het boenen en dweilen van vloeren, trappen, stoepen, zwemzaal e.d.
- Het schoonmaken en desinfecteren van sanitaire voorzieningen.
- Het schoonmaken en zemen van ramen, deuren, lockers, banken en afnemen van meubilair.
- afvoeren van afval.
- aanvullen van verbruiksartikelen in de toiletten e.d.

Het beheren van de voorraadkast met schoonmaakmiddelen en materialen. Het doorgeven aan de leiding indien er iets besteld dient te worden.

Het zorgdragen voor een optimaal gastvriendelijke ontvangst en begeleiding van gasten in het Tikibad.

Het fungeren als aanspreekpunt voor de gasten.

Het alert zijn op het naleven van instructies ten aanzien van de veiligheid, zoals gebruik beschermingsmiddelen, opslag van chemische stoffen e.d.

Het opvangen en begeleiden van EHBO-gevallen en waarschuwen van iemand van de leiding.

Het op correcte wijze afhandelen van mondelinge klachten.

Het assisteren bij lichte onderhoudswerkzaamheden (bijvoorbeeld in de onderhoudsperiode).

Overige werkzaamheden die voor een goede gang van zaken redelijkerwijs gevraagd kunnen worden. Het periodiek deelnemen aan het werkoverleg van de afdeling.

Het meewerken aan een open, flexibele en positieve werksfeer binnen en buiten de afdeling.

Bijlage 4: Interview P&O-manager

Doel: inzicht krijgen in het personeelsbeleid van Duinrell, duidelijk krijgen wat de organisatie doet op het gebied van medewerkertevredenheid.

Is er een algemeen personeelsbeleid opgesteld?

Er is geen personeelsbeleid op papier gezet. Dit komt door de cultuur binnen Duinrell. Duinrell is een familiebedrijf, veel mensen werken hier al vele jaren en die hebben het 'beleid' in hun hoofd zitten. Dit heeft natuurlijk als groot nadeel dat wanneer deze medewerkers weg gaan bij Duinrell, het zeer moeilijk is om de taken over te dragen aan de opvolger.

Momenteel is Duinrell aan het professionaliseren. Sinds Philip en Roderick het bedrijf hebben overgenomen is er een start gemaakt met het verzakelijken van de organisatie. Tegenwoordig worden procedures op papier gezet, risico's geïnventariseerd etc. Het is dus duidelijk dat Duinrell in ontwikkeling is.

Wat zijn de belangrijkste speerpunten uit het beleid? (Visie, doelstellingen, strategie)

Het belangrijkste binnen Duinrell is dat de werknemers plezier hebben in hun werk en dus uiteindelijk een positieve uitstraling hebben op de gasten. Binnen Duinrell heerst een zeer informele sfeer en collegialiteit staat hoog in het vaandel. De personeelsafdeling is gericht op persoonlijke aandacht. Er worden onder andere kaartjes en bloemen verstuurd in geval van zieke werknemers. Duinrell is een platte organisatie, waardoor snelle beslissingen kunnen worden genomen. Een belangrijke doelstelling voor dit jaar heeft als thema samenwerking. Het doel is om het attractiepark en het Tikibad, maar ook andere afdelingen zoals technische dienst en decoratie etc, dichter bij elkaar te brengen. Hierdoor wordt de organisatie flexibeler, omdat medewerkers dan bij meerdere afdelingen ingezet kunnen worden. Actiepunten die hiervoor zijn opgesteld is het invoeren van een algemeen managementoverleg (is reeds ingevoerd), het organiseren van een etentje op informele basis en verder zijn er ideeën om een training te verzorgen voor het creëren van teambuilding. Deze actiepunten zijn allereerst gericht op het management. Van daar uit kan de samenwerking uitgedragen worden naar het overige personeel. Verder zal er vanaf april dit jaar een manager komen voor zowel het attractiepark en het Tikibad. Deze functie zal Henk Bakker gaan vervullen.

Ieder bedrijf behoort te voldoen aan de eisen van de Arbo-wet. Welke maatregelen zijn hiervoor getroffen? Is er een arbo-jaarverslag?

Er worden voor heel Duinrell risico inventarisatie en evaluaties gehouden. Dit betekent dat verschillende knelpunten in kaart worden gebracht (te denken valt aan het werken met gevaarlijke stoffen, werkplekinrichting en werkdruk) en vervolgens wordt hier een plan van aanpak voor geschreven. Iedere 5 jaar moet deze RI&E gecontroleerd en bijgewerkt worden.

Een arbo-jaarverslag is wel verplicht voor Duinrell. Deze wordt gemaakt in de vorm van een soort samenvatting van de RI&E. Ieder jaar wordt hierin vermeld wat er is gedaan op het gebied van de arbeidsomstandighedenwet. Verder wordt hierin ook vermeld wat er het komende jaar op de planning staat.

Wat wordt er gedaan op het gebied van medewerkertevredenheid? Hierbij kan gedacht worden aan doorgroeimogelijkheden, cursussen, personeelsfeesten etc.

Personeelsfeesten worden door Duinrell zelf georganiseerd en daarnaast heeft Duinrell een personeelsvereniging. De personeelsvereniging organiseert ook verschillende feesten voor de leden van de PV. Over het algemeen zijn alle vaste medewerkers lid van de PV, van de parttime medewerkers zijn niet veel mensen lid. Binnen het Tikibad is een nog vrij nieuw team werkzaam. Er kan dus nog niet met zekerheid gezegd worden of de meerderheid bij de personeelsfeesten aanwezig is. Wel is het duidelijk dat het Tikibad altijd een eiland binnen Duinrell is geweest.

Omdat Duinrell niet zo'n grote organisatie is, zijn er relatief weinig doorgroeimogelijkheden. Een Tikibadmedewerker kan zich bijvoorbeeld opwerken tot supervisor, wanneer deze persoon de capaciteiten bezit. Er is binnen Duinrell wel een opleidingsbudget, waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Dit budget zal voornamelijk gebruikt worden voor het opleiden van vaste medewerkers.

Hebben jullie inzicht in de mate van medewerkertevredenheid? Zo, ja hoe wordt dat gemeten. Zo nee, waarom niet?

Er worden, op adhoc-basis, onderzoeken gedaan naar de tevredenheid van de medewerkers. Zo is er 1 of 2 jaar geleden een enquête afgenomen om de tevredenheid op het gebied van communicatie in kaart te brengen. Verder worden er altijd exit- interviews gehouden met de medewerkers die Duinrell verlaten. In de toekomst wil Duinrell ook meer tussentijdse gesprekken voeren met medewerkers

Ik heb begrepen dat over het algemeen niemand een vast contract heeft of zal krijgen. Waarom is dit en heeft dit geen negatieve invloed op de tevredenheid van het personeel?

Er zijn 85 medewerkers binnen Duinrell met een contract voor onbepaalde tijd. Dit zijn de medewerkers met een specialisme zoals; het management, schilders, administratie, marketing etc. Alle overige medewerkers hebben veelal een contract voor 3 of 6 maanden in verband met de vele seizoensmedewerkers.

Vroeger waren de medewerkers zo jong mogelijk (vooral in het zomerseizoen). Tegenwoordig is Duinrell van mening dat ouderen meer gemotiveerd zijn en meer ervaring hebben. Er wordt wel per afdeling een personeelsbegroting opgesteld en deze wordt vastgesteld aan de hand van gemiddelde leeftijden.

Onder welke CAO valt Duinrell en worden de geldende minimumsalarissen gehanteerd die gesteld zijn in deze CAO?

Duinrell valt niet onder een bepaalde CAO. De CAO die het dichtste in de buurt komt is die van verblijfsrecreatie en zwembadinrichting. De reden dat Duinrell niet onder één bepaalde CAO valt is dat er veelheid aan soorten werk worden uitgevoerd binnen Duinrell, er zijn teveel CAO's van toepassing op heel Duinrell.

De VUT-regeling is voor Duinrell echter wel verplicht.

Bijlage 5: Oriënterende interviews medewerkers

Toezichthouder:

Doel: een eerste indruk krijgen van de schoonmaakwerkzaamheden, die moeten worden uitgevoerd door de toezichthouders en de gedachte die zij daarover hebben.

De uitwerkingen van de interviews zijn samengevoegd, omdat er meerdere personen tegelijkertijd zijn geïnterviewd. Op deze manier konden zij elkaar aanvullen op de verschillende vragen. Hierdoor is het echter mogelijk dat bij een bepaalde vraag meerdere antwoorden zijn weergegeven.

Welke schoonmaakwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd door de toezichthouders?

Vloer afsprengen en droogtrekken, gootjes schrobben, vetranden schoonmaken, toiletten schoonmaken, garderobe schrobben, tikicorner schoonmaken, spiegels en ramen schoonmaken

Hoe kom je aan deze informatie? (roosters, regelaar)

Dat wordt verteld wanneer je wordt ingewerkt en op een gegeven moment weet je dat uit je hoofd. De roosters gebruiken we niet.

(ik heb een aantal werkzaamheden die op het rooster staan opgenoemd en van sommige hebben zij nog nooit gehoord)

Tijdens de inwerkperiode wordt dit duidelijk gemaakt. Verder verdeelt de regelaar de verschillende schoonmaaktaken onder het overige personeel.

Wanneer wordt er schoongemaakt? (vooraf, achteraf, tussendoor)

Voordat het bad opengaat en als het bad afgesloten wordt, verder worden bijv. voetsporen en bloed verwijderd mocht dit nodig zijn.

Op welke manier maak je schoon, welke middelen/materialen gebruik je daarvoor?

We gebruiken alleen water en apesin en verder trekkers en schrobbers voor vloeren en gootjes. We gebruiken handdoeken om de vloeren mee droog te maken en het overgebleven zand etc. mee te verwijderen.

We gebruiken ook soda om de vetranden mee te verwijderen

Waar dient dat schoonmaakmiddel voor?

Apesin: ontsmetter

Apesin: allesreiniger, soda: ontvetter, schuurmiddel

Wat vindt je van de manier van werken op dit moment en denk je dat er verbeteringen aan gebracht kunnen worden?

We hebben ons er eigenlijk nooit echt in verdiept, het enige wat misschien veranderd kan worden is eenduidigheid in de werkwijze. Het wekt bijv. wel eens irritaties op als iedereen op z'n eigen manier de vloer droog trekt.

Ik denk dat de garderobe wel effectiever schoongemaakt zou kunnen worden, maar ik heb zelf geen idee op welke manier.

Schoonmaakmedewerker:

Doel: een eerste indruk krijgen van de schoonmaakwerkzaamheden, die moeten worden uitgevoerd door de facilitaire dienst en de gedachte die zij daarover hebben

Welke schoonmaakwerkzaamheden moeten worden uitgevoerd door de facilitaire dienst?

Eigenlijk alles, trappen, kluisjes, catwalk etc. in de zomer zijn we vooral bezig met het schoonhouden van de garderobe.

Hoe kom je aan deze informatie?

Op het rooster staat precies aangegeven wat er gedaan moet worden, maar op een gegeven moment weet je dat gewoon

Wanneer wordt er schoongemaakt?

Wij maken altijd schoon, van 7 uur 's ochtend tot 10/11 uur 's avonds

Op welke manier maak je schoon, welke middelen/materialen gebruik je daarvoor?

Er zijn verschillende werkzaamheden en veel werkzaamheden hebben een eigen manier. In de garderobe is het vaak een kwestie van schoontrekken van de hokjes en het droogmaken ervan. We gebruiken vaak apesin en hg blauw en verder veel water

Waar dient dat schoonmaakmiddel voor?

Apesin: ontkalker, hg blauw: vlekken verwijderen van de vloeren en roest verwijderen

Wat vindt je van de manier van werken op dit moment en denk je dat er verbeteringen aan gebracht kunnen worden?

Het zou beter zijn als er meer personeel is in de zomer, zodat iedereen een pad in de gaten kan houden in de garderobe en dit pad schoonhouden inclusief alle hokjes en het corrigeren van de gasten dat zij niet met schoenen aan de andere kant mogen lopen.

Misschien kan er bij de entree extra vermeld worden dat de gasten eraan moeten denken dat zij hun schoenen uit doen

Meer samenwerking tussen toezichthouders en facilitaire dienst, gezamenlijk overleg.

Wij hebben het gevoel dat de toezichthouders de schoonmaakwerkzaamheden teveel als bijzaak zien, zij kunnen ook zelf bijv. de toiletrollen bijvullen, in plaats van alleen het constateren ervan en doorgeven aan de facilitaire dienst.

Verder zou het voor iedereen routine moeten worden dat als zij door het bad lopen of door de garderobe dat zij opletten of het schoon is en zo niet actie ondernemen.

Er zou ook gebruik gemaakt kunnen worden van de ringleiding in de kluisjes, maar dan zou er iets van een mat of een rooster neergelegd moeten worden in de hokjes zodat de gasten geen last hebben van het water.

Bijlage 6: Interviews waardering medewerkers

Doel: inzicht krijgen in de waardering van de medewerkers op het gebied van personeelsmanagement, processen en de inzet van middelen.

Onder personeelsmanagement valt met name het uitdragen van het personeelsbeleid, stijl van leidinggeven, communicatie en de arbo-wetgeving.

Personeelsmanagement:

Waarom en op welke basis werk je in het Tikibad? (salaris, werkzaamheden, werksfeer, werktijden etc.)

- parttime, vanwege rugklachten ben ik gestopt met de werkzaamheden op het parkeerterrein op Duinrell en ben ik in overleg in het Tikibad gaan werken en daarbij is het wel leuk om weer eens wat nieuws te doen, het gevarieerde werk maakt het aantrekkelijk
- fulltime, op dit moment werk ik alleen nog maar hier vanwege mijn collega's, verder vindt ik werken in het hoogseizoen leuker
- fulltime, ik ben gek op water en de sfeer onder de medewerkers is zeer goed
- fulltime, de sfeer onder de medewerkers
- parttime, leuke sfeer onder collega's
- parttime, de medewerkers
- parttime, werken met mensen vindt ik leuk en het tropische klimaat spreekt me aan
- parttime, gezelligheid

Hoe lang werk je al in het Tikibad? (of binnen Duinrell)

- 7 weken in het Tikibad en in totaal 4 seizoenen bij Duinrell
- 6 maanden
- 1 jaar
- 2,5 jaar
- 1 jaar
- 1 jaar
- 1 jaar
- 2,5 jaar

Vindt je dat er een hoge mate van collegialiteit bestaat binnen het Tikibad / Duinrell en waarom wel of niet?

- ja
- ja, als ik wil ruilen van dienst kan het eigenlijk altijd
- ja
- ja
- ja
- ja, vb. in de gaten houden of iedereen al pauze heeft gehad
- ja, medewerkers hebben interesse in elkaar en ruilen van dienst is nooit een probleem
- gemiddeld

Er heerst een vrij informele sfeer binnen Duinrell, heb jij ook het gevoel dat je alles kan zeggen en kan meedenken met de organisatie en heb je daar behoefte naar?

- ja, ik vindt communicatie erg belangrijk
- ja, dit komt vooral door Henk, hij staat open voor ideeën
- ze staan er wel open voor, maar ik vraag me af of er ook iets van terecht komt
- ja dat denk ik wel maar ik ben er niet zeker van of er wel wat meegedaan wordt
- ja ze stellen het wel op prijs als je meedenkt, maar de vraag is of ze er ook iets meedoen
- ja nu wel in verband met de komst van de nieuwe manager
- het wordt denk ik wel op prijs gesteld, verder weet ik niet zoveel dit is mijn eerste dag met de nieuwe manager
- meedenken kan

Denk je dat een werkoverleg goed zal zijn?

- werkoverleg zou zeker goed zijn, dat mis ik in het Tikibad

- ja, misschien wel, maar het is toch niet haalbaar om iedereen bij elkaar te krijgen. Op zich wordt er nu wel wat info verspreid maar het bereikt niet iedereen, misschien is het beter om dan ook nog een memo op te hangen op het bord
- lijkt me geweldig, de supervisors moeten eens op 1 lijn gaan zitten
- ja
- ja, om iedereen meer te betrekken bij het proces
- ja, in ieder geval fulltimers met supervisors. Verder is het goed om memo's op te hangen als er bepaalde dingen zijn besproken of veranderd
- ja, om problemen op te lossen, duidelijkheid te creëren en miscommunicatie te voorkomen
- ja

Heb je het gevoel dat je hier een toekomst hebt? (door bijv. mogelijkheid tot doorgroeien en het volgen cursussen)

- Vanwege mijn leeftijd ben ik daar niet zo mee bezig, maar de mogelijkheden om bijv. een cursus te volgen zijn er zeker wel
- nee, maar dat heeft meer te maken met wat ik zelf wil
- de mogelijkheid is er wel, maar ik wil niet
- nee, gebaseerd op arbeidsvoorwaarden
- nee
- de mogelijkheid is er wel, maar daar blijft het bij
- ik ben van mening dat het erg moeilijk is om binnen Duinrell door te groeien
- nee

Er is een nieuwe manager in het Tikibad en daarmee zijn een aantal zaken veranderd (functie regelaar opgeheven, meer regels etc.) Wat is er naar jouw mening veranderd en hebben deze veranderingen een positieve of negatieve werking?

- ik heb de oude manager niet meegemaakt, dus ik kan hier niets over zeggen
- ik vindt het beter geworden, aangezien de regelaars functie is verdwenen (ben ik nooit geweest) vanwege de strijd onder de medewerkers, verder hebben we meer vrijheid gekregen om rond te lopen
- er wordt iets meer geluisterd, maar er is geen duidelijkheid. De ene supervisor werkt anders dan de andere supervisor
- communicatie is verbeterd, er is meer personeel, maar er moet meer duidelijkheid komen tussen de verschillende werkwijzen van de supervisors
- in positieve zin is er veel veranderd, het komt wel goed denk ik
- de supervisor heeft meer verantwoordelijkheid dan het badpersoneel, zij moeten klussen onderverdelen onder alle medewerkers niet onder 1 of 2 personen
- we hebben meer vrijheid gekregen, maar we mogen bijvoorbeeld niet meer zwemmen na werktijd
- communicatie is niet optimaal, er zijn wel meer veiligheidsmaatregelen getroffen

Wat is over het algemeen jou mening over de omgang van de organisatie met zijn personeel?

- ik vind het goed genoeg, er wordt vrij veel georganiseerd
- toen Henk er net was vroeg hij regelmatig naar onze mening en nu niet meer, je moet nu zelf komen om je mening te geven. Ik ben niet lid van de personeelsvereniging, aangezien bijna niemand van het Tikibad lid is
- gaat wel, het Tikibad is altijd open en daar wordt eigenlijk geen rekening mee gehouden in verband met personeelsfeesten
- goed, er mag wel iets meer georganiseerd worden
- nee, er mag wel meer gedaan worden aan teamspirit
- loon kan beter, verder is het wel goed
- geen mening
- Duinrell bemoeit zich niet met het Tikibad

Vindt jij dat het Tikibad (Duinrell) een gezonde en veilige werkomgeving biedt?

- ja, over het algemeen wel er zou alleen meer gedaan moeten worden om het personeelstekort op te heffen
- ja nu wel, door verplichten van het dragen van beschermingsmiddelen bij het werken met chloor

- ja, er worden voldoende maatregelen getroffen
- ja, maar de chloordampen zijn toch niet zo gezond om in te werken
- ja
- de laatste tijd zijn er meer veiligheidsmaatregelen getroffen
- ik hoop van wel
- niet optimaal

Management van processen:

Denk je dat het voor iedereen duidelijker zal zijn als er duidelijke procedures omschreven worden? (wie doet wat, waarmee, wanneer etc.)

- Jazeker, als er al iets van een overzicht in de kasten wordt gehangen met een overzicht van de middelen en waar deze voor dienen wordt het al een stuk duidelijker voor mij
- ja, maar het contact met de schoonmaakmedewerkers, moet ook verbeterd worden, soms doen zij werkzaamheden die wij al gedaan hebben
- ja
- ja
- ja, op die manier kunnen de juiste personen worden aangesproken
- ja, soms zijn er onduidelijkheden, striktere regels zijn beter
- ja, maar een cursus op het gebied van schoonmaak zou ook een idee zijn
- niet nodig

Kloppen de personeelsroosters altijd?

- nee, bij mij gebeurt het vaak dat ik te weinig wordt ingeroosterd
- ja
- ja, sinds Gerdien ze maakt
- nee, communicatie hierover is slecht
- nee
- nee, ik wordt wel eens te weinig ingeroosterd
- vroeger niet nu wel
- ja

Is er altijd voldoende materiaal en middelen aanwezig om het werk goed uit te voeren? (inkoop)

- ja, het is mij nog nooit gebeurd dat er iets op is
- over het algemeen is altijd alles aanwezig
- ja
- over het algemeen wel, soms wordt er wel eens mis gegrepen naar de apesin
- over het algemeen wel
- nee, er zijn te weinig trekkers voor het aantal medewerkers, verder is de apesin soms op
- nee er zouden meer trekkers moeten zijn
- ja

Heb je het gevoel dat je voldoende bent ingewerkt op het gebied van de uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden?

- nee, je wordt meteen voor de leeuwen gegooid, er wordt teveel informatie in 1 keer overgebracht
- ja, ik wel maar het ligt er aan welke persoon je inwerkt
- nee, het zou beter zijn als er 1 persoon verantwoordelijk wordt gemaakt voor het inwerken van nieuwe medewerkers en de inwerkprocedure verspreiden over meerdere dagen
- ja
- ja
- ja door FD
- nee
- ja

Vindt je dat het schoonmaakproces over het algemeen goed verloopt? (afstemming)

- Ik vind de facilitaire dienst erg goed zijn werk doen, maar verder heb ik er niet zoveel zicht op

- afstemming met FD kan beter
- communicatie met FD is slecht
- op zich wel, maar de overige medewerkers mogen elkaar wel meer helpen op het gebied van schoonmaak als er al iemand klaar is.
- tegenwoordig wel, vanwege meer personeel
- communicatie tussen FD en badpersoneel kan beter
- goed, meer contact met de FD zou mogen
- ja

Management van middelen

Heb je het idee dat de werkzaamheden met de huidige schoonmaakmiddelen en materialen goed genoeg kunnen worden uitgevoerd?

- ik ben van mening dat ik daarvoor te weinig verstand heb van schoonmaken
- ja
- ja
- ja
- ja
- nee, sommige schoonmaak middelen zoals HG blauw en rood mogen niet gebruikt worden tijdens openingstijden
- daar heb ik geen verstand van
- ja

Bijlage 7: Percentage ziekteverzuim

Bijlage 8: Enquête**Tevredenheidsonderzoek gasten Tikibad**

Om de kwaliteit te waarborgen op het gebied van hygiëne en veiligheid zijn wij geïnteresseerd in uw mening hierover.

6 stellingen die beantwoord kunnen worden met:

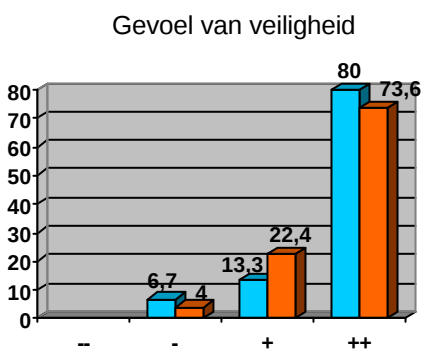
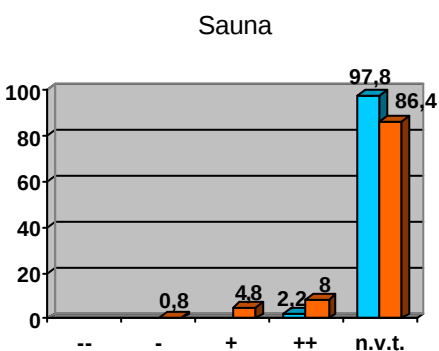
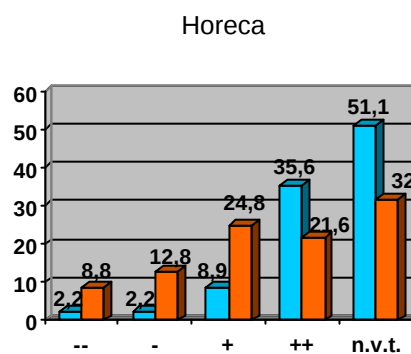
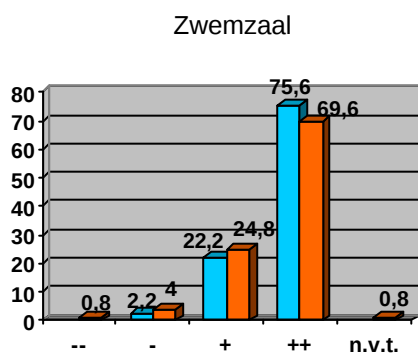
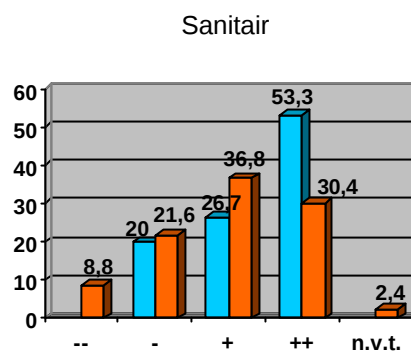
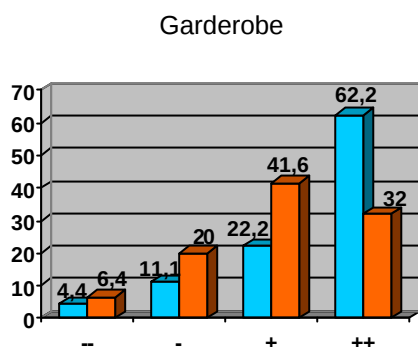
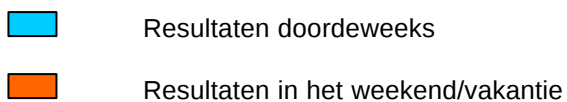
- helemaal niet mee eens
- voornamelijk niet mee eens
- + voornamelijk mee eens
- ++ helemaal mee eens

	--	-	+	++	nvt
De garderobe was naar mijn mening goed schoon					
Het sanitair was naar mijn mening goed schoon					
De zwemzaal was naar mijn mening goed schoon					
De horecagelegenheid was naar mijn mening goed schoon					
De sauna was naar mijn mening goed schoon					
Ik voelde me veilig in het Tikibad					

Ruimte voor eventuele suggesties ter verbetering van de kwaliteit van de schoonmaak:

Bijlage 9: Resultaten enquête opgesplitst naar doordeweeks en weekend

Op de verticale as staan de percentages weergegeven en op de horizontale as staan de antwoordmogelijkheden weergegeven.



Bijlage 10: Opmerkingen en suggesties ter verbetering

Hygiëne	
<i>Suggesties ter verbetering</i>	<i>Opmerkingen</i>
<i>Garderobe:</i> - Binnenkant lockers vaker schoonmaken - Aparte ruimte maken voor de schoenen - Alerter zijn op het uitdoen van buitenschoenen - Vloer garderobe vaker schoonmaken - Soort roosters neerleggen in de kleedhokjes	<i>Garderobe:</i> - Boterhammen in de garderobe - Bloedvlekken in de garderobe
<i>Sanitair:</i> - Sanitair vaker nalopen / schoonmaken - Luchtverfrisser ophangen in de toiletten	<i>Sanitair:</i> - Toiletpapier op
<i>Zwemzaal:</i> - Loopgangen in de zwemzaal beter schoonmaken - Hoopjes vuil direct opruimen - De richeltjes beter schoonmaken - Rondslingerende pleisters opruimen	<i>Zwemzaal:</i> - Zand in de zwemzaal - Terras in de zwemzaal is vies - Binnen buitenbad was vies (blaadjes)
<i>Horeca:</i> - Vloer horeca vaker / beter schoonmaken - Tafels horeca vaker schoonmaken / afruimen - Trap naar de horeca beter schoonmaken	<i>Horeca:</i> - Rookvrije ruimte in horeca

Veiligheid	
<i>Suggesties ter verbetering</i>	<i>Opmerkingen</i>
- Toezichthouden boven bij de glijbanen - Duidelijkere veiligheidsinstructies plaatsen bij de glijbanen - Betere aanwijzingen plaatsen wat betreft snelheid glijbanen	- Overdag veiliger dan 's avonds ivm doelgroep - Glijbanen voor kinderen onveilig - Gladheid in het golfslagbad - Gladheid op de trappen - Groene tegels in de garderobe zijn glad